

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
TRŽENJE IZOBRAŽEVALNIH STORITEV ZA  
MANAGERJE

Mentor: prof. dr. Gabrijel Devetak

KOPER, 2005

ANDREJA BANIČ ZEBEC

## **POVZETEK**

V nalogi sta predstavljeni teorija in praksa trženja izobraževalnih storitev za managerje s posebnim poudarkom na univerzitetnem predmetu »managerske igre«. V zvezi s tem so celovito obdelani marketinški splet, politika in izvajanje izobraževalnih storitev. V sklopu TIS so prikazani tržna raziskava, analiza rezultatov in iz teh rezultatov izvedena priporočila za izvajalca. Zaključni del naloge podaja strategijo trženja izobraževalnih storitev, pri čemer poglavitno pozornost namenja SWOT analizi predmeta managerske igre, procesu strateškega planiranja s pomočjo univerzalnega marketinškega modela in povezavi med kakovostjo in zadovoljstvom pri izvajanju predmeta »managerske igre«.

*Ključne besede:* izobraževalne storitve, strategija trženja, marketinški splet, tržna raziskava, managerske igre, kakovost izobraževalnih storitev, zadovoljstvo odjemalcev .

## **ABSTRACT**

The degree paper presents the theory and practice of marketing educational services for managers, especially the university subject of »Management Games«. The following topics, namely the marketing whole, marketing policies and performing of educational services are addressed with special attention. In paragraph concerning TIS we represent a marketing research (survey), results analysis and recommendations for lecturers of the subject of »Management Games« based on interpretation of the marketing research (survey) results. In way of conclusion we describe the marketing strategy of educational services, where special emphasis is put on the SWOT analysis of the university subject of »Management Games«, the process of strategic planning based on universal marketing model and the link between quality and satisfaction of educational services' clients.

*Keywords:* educational services, marketing strategy, marketing whole, marketing research (survey), »Management games«, educational services quality, educational services' clients' satisfaction

UDK 339.138:65.012(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bistvo trženja novih izobraževalnih storitev</b>	<b>3</b>
2.1	Razvijanje in uvajanje marketinga pri izobraževalnih storitvah	3
2.2	Segmentiranje izobraževalnih storitev	4
2.3	Pozicioniranje izobraževalnih storitev	5
2.4	Organiziranost trženja in organizacijska kultura	7
2.5	Izobraževanje na daljavo	7
<b>3</b>	<b>Marketinški splet 7P za izobraževalne storitve</b>	<b>9</b>
3.1	Izobraževalna storitev P-1 (Product)	9
3.2	Cena izobraževalne storitve P-2 (Price)	10
3.3	Prostor izvajanja izobraževalnih storitev P-3 (Place)	10
3.4	Promocija P-4 (Promotion)	11
3.5	Ljudje – P5 (People)	12
3.6	Izvajanje izobraževalnih storitev - P6 (Processing)	12
3.7	Fizični dokazi za izobraževalne storitve - P7 (Physical evidences)	12
<b>4</b>	<b>Politika novih izobraževalnih storitev za managerje</b>	<b>14</b>
4.1	Oblikovanje novega programa univerzitetnega predmeta MI – managerske igre	15
4.2	Življenjski cikel izobraževalnih storitev in MI	15
4.3	Spodbude za razvoj MI	16
4.4	Uvajanje izobraževalnih storitev in MI v vsakdanjo prakso	18
4.5	Tveganja pri uvajanju novih izobraževalnih storitev in prihodnost novih znanj MI	19
<b>5</b>	<b>Izvajanje novih izobraževalnih storitev za managerje</b>	<b>21</b>
5.1	Strokovni kadri za izvajanje novih znanj za managerje in MI	21
5.2	Vsebina, namen, definicije MI	22
5.3	Vizija MI	24
5.4	Izvajalec predmeta MI	24
<b>6</b>	<b>Marketinško informacijski sistem in tržna raziskava</b>	<b>25</b>
6.1	MIS za managerje v izobraževalnih organizacijah	26
6.2	Tržna raziskava	26
6.3	Opredelitev problema in ciljev raziskave	26
6.4	Viri podatkov	27
6.5	Načrtovanje raziskave	27
6.6	Zbiranje informacij	27
6.7	Rezultati tržne raziskave	28
6.8	Analiza rezultatov in priporočilo izvajalcu	36
6.9	Potrditev hipotez	38

<b>7 Strategija trženja izobraževalnih storitev za managerje .....</b>	<b>40</b>
7.1 Temeljne strategije za izvajanje novih izobraževalnih storitev.....	40
7.2 SWOT analiza .....	41
7.3 Proces strateškega načrtovanja za izobraževalne storitve.....	42
7.4 Univerzalni marketinški model za izobraževalne storitve .....	43
7.5 Kakovost izobraževalnih storitev in zadovoljstvo odjemalcev MI.....	45
<b>8 Zaključki in priporočila .....</b>	<b>46</b>
<b>9 Literatura in viri.....</b>	<b>47</b>
9.1 Literatura .....	47
9.2 Viri.....	48
<b>Priloge .....</b>	<b>49</b>

## KAZALO SLIK

Slika 4.1	Spodbude in marketinški proces od razvoja do prodaje storitve.....	17
Slika 6.1	MIS – Marketinški sistem na področju izobraževanja.....	25
Slika 6.2	Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	29
Slika 6.3	Investicija v nadaljnje izobraževanje.....	30
Slika 6.4	Poznavanje novega programa MI.....	31
Slika 6.5	Ocena posameznih vsebin predmeta MI.....	32
Slika 6.6	Izbira za MI.....	33
Slika 7.1	Univerzalni marketinški model za storitve v izobraževanju.....	44

## KAZALO TABEL

Tabela 6.1	Demografski podatki anketirancev.....	28
Tabela 6.2	Izobrazba anketirancev in njihov zaposlitveni status.....	28
Tabela 6.3	Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	29
Tabela 6.4	Ocena posameznih vsebin predmeta MI.....	31
Tabela 6.5	Način izobraževanja.....	32
Tabela 6.6	Izbira za MI.....	33
Tabela 6.7	Čas vpisa v izobraževanje MI.....	34
Tabela 6.8	Kraj izobraževanja MI.....	34
Tabela 6.9	Izobraževanje na daljavo.....	35
Tabela 6.10	Dodatne informacije pri odločitvi za MI.....	35
Tabela 6.11	Ustno izročilo kot podlaga za odločitev.....	36
Tabela 6.12	Visokošolski predmet kot blagovna znamka.....	36
Tabela 7.1	SWOT analiza MI.....	42

## KRAJŠAVE

MI	managerske igre
TIS	trženjsko informacijski splet
FM	Fakulteta za Management
FDV	Fakulteta za družbene vede
FOV	Fakulteta za organizacijske vede
EF	Ekonomska fakulteta
MIS	marketinško informacijski sistem

# 1 UVOD

Za mano in številnimi mojimi sošolci na Fakulteti za management, ki smo zdaj absolventi, je kar nekaj delovne dobe v gospodarstvu. Na koncu izobraževanja ugotavljamo, da je bila večina na novo pridobljenega znanja podana ex katedra. Smo enotnega mnenja, da bi bilo potrebno dodati nekaj poudarka tudi znanjem, ki bi bolj povezovala teorijo s prakso, ker se ravno v takih situacijah manager najtežje znajde. V diplomski nalogi se bom zato lotila vprašanja, ali bodo bodočim managerjem ponujena nova znanja v izobraževanju, ki bodo temeljila na drugačnih metodah podajanja, npr. interaktivno, na podlagi razprave, računalniških simulacij, pogajanj itd.. Najprej bom prikazala teoretični okvir za trženje izobraževalnih storitev. V drugem, empiričnem delu bom v obliki ankete študente nižjih in višjih letnikov, redne in izredne, sedanje in bodoče managerje povprašala, ali bi bil zanje zanimiv predmet »Managerske igre« - (v nadaljevanju MI).

Večina študentov se še ni znašla v vlogi managerja. Znanja, ki so jih pridobili v procesu izobraževanja, so teoretična, večšine pa se pridobijo v praksi. Zanimivo pa je ustvariti okolje, v katerem se ta znanja prenašajo iz teorije v prakso. Nekaj predavateljev postopoma uvaja prakso kombinacije predavanj in vaj, predvsem delo v skupinah in reševanje konkretnih problemov. Po tovrstnih vajah smo študenti vedno znova ugotavljali, kako so potrebne in učinkovite, ko povežeš na novo pridobljeno prakso s konkretnim reševanjem problemov.

Obstoječa zakonodaja na področju izobraževanja odraslih poudarja vključevanje izobraževanja v tržno gospodarstvo, kar pomeni tudi trženje izobraževalnih storitev in konkurenco. Možnost izbire več in novih vsebin na področju izobraževalnih storitev pomeni tudi konkurenčni boj med samimi izvajalci, kar prinaša razvoj in dvig kakovosti.

Poleg zakonodaje bom vključila tudi Bolonjsko deklaracijo, v kateri se je 29 evropskih držav, med njimi tudi Slovenija, zavezalo, da bodo storile vse za oblikovanje skupnega kakovostnega visokošolskega prostora.

Potrditi ali ovreči želim naslednje hipoteze:

H1: Predvidevam, da bo veliko povpraševanje za novo znanje MI.

H2: Predvidevam, da bi bila sprejemljiva cena do 300.000 SIT za letnik.

H3: Predvidevam, da se bodo študenti odločili za lokacijo v Ljubljani in na Štajerskem.

H4: »Ustno izročilo« je pozitivno povezano z odločitvijo o izbiri visokošolskega predmeta.

H5: Način izvedbe visokošolskega predmeta je pozitivno povezan z odločitvijo o izbiri visokošolskega predmeta.

*Cilji predlagane diplomske naloge so naslednji:*

- skozi teoretična izhodišča prikazati bistvo trženja novih izobraževalnih storitev za managerje, marketinški splet, politiko in izvajanje izobraževalnih storitev za managerje;
- izpeljava empirične raziskave (ankete) o fenomenu novih izobraževalnih storitev na primeru "Managerskih iger";
- analiza in interpretacija rezultatov anketiranja;
- predlog strategije trženja novih znanj za managerje.

*Metoda preučevanja*

V empiričnem delu bom uporabila metodo anketiranja.  
Anketa bo sestavljena iz zaprtih in polodprtih vprašanj.

Vzorec bo najmanj 200 pravilno izpolnjenih anket. Anketo bom izvajala med študenti na Fakulteti za Management v Kopru, Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, Ekonomski fakulteti v Ljubljani in Fakulteti za organizacijske vede v Kranju.



## 2 BISTVO TRŽENJA NOVIH IZOBRAŽEVALNIH STORITEV

Konkurenca na področju izobraževanja je bila še v bližnji preteklosti neznanka. Z odprtjem nove univerze, najprej v Mariboru in pozneje v Kopru, pa ima danes bodoči manager možnost odločitve, kje bo pridobil svoja znanja za bodoči poklic. Izziv za naše izobraževalne ustanove je v prihodnosti predvsem vključevanje v mednarodni trg, ki ga trenutno predstavlja predvsem Evropska unija. Bodoči managerji iz drugih držav EU so postali potencialni "kupci" programov, odločali pa se bodo le na podlagi konkurenčnih prednosti, ki jih bodo ponujale naše fakultete. In seveda na podlagi blagovne znamke oziroma ugleda, ki ga bodo razvile izobraževalne institucije.

Tudi letos je opravil rangiranje univerz »Institute for Higher Education«<sup>1</sup> iz Šanghaja. Uporabili so kriterije citiranja in objave raziskovalcev ter dobitnike Nobelove nagrade in Fiedsove medalje. Med prvimi so ameriške: Harvard, Stanford, MIT, CIT, UC Berkley, peti je (britanski) Cambridge, med prvimi desetimi je od evropskih le še Oxford. Med 500 najboljšimi je 200 ameriških in 209 evropskih, 89 azijskih in 4 afriške. Ljubljanske univerze, ki je bila lani med 400 in 500, letos ni med prvimi 500 univerzami. Rektor UL Mencinger meni, da sodi UL v zgornjo tretjino evropskih univerz po uspešnosti študentov na doktorskih študijih v tujini. Tudi za slovensko univerzo bo vedno bolj pomembno rangiranje in ocenjevanje univerz. Prorektor UM Knez meni, da bodo na drugo bolonjsko stopnjo odhajali boljši študentje na tiste univerze, ki bodo na lestvici višje uvrščene. Bolj zanimive bodo tudi za najboljše profesorje. Zato je pomemben razvoj kvalitete na naših univerzah. Pomembna sta strategija in vizija razvoja (Snežič 2004, 38).<sup>2</sup>

Vodstvo izobraževalne organizacije se mora vedno bolj zavedati namena strateškega planiranja; obvladati mora možne spremembe v okolju ter predvidevati bodoče povpraševanje in interes za standardne oz. nove izobraževalne programe, "dihati" s trgom, skrbeti za ugled (image) šole (Devetak in Vukovič 2002, 33).

To pomeni, da morajo ugotavljati potrebe in povpraševanje, na osnovi tega pa razvijati ustrezne izobraževalne storitve. V teorijo marketinga prištevamo razvijanje in uvajanje marketinga, segmentiranje, pozicioniranje in organiziranost sektorja za marketing, kar bom podrobneje prikazala v poglavjih, ki sledijo.

### 2.1 Razvijanje in uvajanje marketinga pri izobraževalnih storitvah

Že v prejšnjem poglavju ugotavljam, kako pomembna je konkurenčna prednost vedno bolj tudi za izobraževalne organizacije, ki so del tržnega gospodarstva.

---

<sup>1</sup> »Inštitut za rast izobraževanja«

<sup>2</sup> V rangiranje je vključenih cca 20.000 univerz v svetu, med njimi je 2.000 resnejših.

Marketinške aktivnosti morajo upoštevati potrebe in želje odjemalcev, interese družbe in dolgoročne trende razvoja znanosti za prilagajanje ponudbe plačilno sposobnemu povpraševanju (Devetak in Vukovič 2002, 39).

Odzovejo se lahko s ponudbo privlačnih programov, ki so mednarodno primerljivi in v skladu z modernimi trendi v izobraževanju. Programi naj sledijo tudi spremembam v družbi. Najbolje je, če izobraževalne ustanove same ugotovijo nove trende in ponudijo privlačne programe.

Z upoštevanjem marketinških načel imajo izobraževalne organizacije naslednje prednosti pred konkurenti (Kotler 1995, 24-32):

- Z marketinško filozofijo in prakso opredelimo probleme, planiramo odzive, ki pomagajo k izpolnitvi poslanstva institucije in doseganju večjega uspeha.
- Ves čas je potrebno izboljševati ugled in pomembnost izobraževalne organizacije. Beseda o neuspešnih programih se hitro razširi med bodoče potencialne študente, donatorje in sponzorje.
- Strokovnjaki za marketing morajo uporabljati ustrezne veščine. Vodstvo organizacij mora skrbeti za ustrezne prilive sredstev za normalno poslovanje.
- Marketing združuje racionalizacijo managementa in koordinacijo razvojnih programov, konkurenčnost, informiranost in ustrezno razporeditev virov.
- Uvajanje marketinškega pristopa do odjemalcev izobraževalnih storitev je vsakdanja nuja, kajti s tem povečujejo svojo učinkovitost pri privabljanju študentov za vpis na šolanje.

Marketing omogoča izobraževalnim organizacijam ugotavljanje potreb na ciljnih trgih, načrtovanje primernih programov in storitev, upoštevanje konkurenčnosti, izmenjav in razpečevanja informacij ob ustrezni motivaciji in stimulaciji vseh udeležencev poslovnega procesa (Devetak in Vukovič 2002, 41).

Za ugotavljanje potreb na trgu je pomembno segmentiranje in pozicioniranje, kar bom podrobneje obrazložila v naslednjem poglavju.

## **2.2 Segmentiranje izobraževalnih storitev**

Z razvojem znanosti, poslovanja, komunikacij se spreminja tudi kakovost življenja, čemur je nujno sledila tudi sprememba proizvodnje storitev in njihove razpečave.

Izobraževalne organizacije so morale osvojiti nove razpečavne poti in nove oblike promocije storitev, da bi jih odjemalci lahko kar najbolj učinkovito izkoristili. Pojavile so se nove možnosti izobraževanja, od rednega, izrednega študija do študija na daljavo in prek interneta. Vedno bolj pomembni so seminarji, organizirani izven podjetja ali v podjetju samem, s posebej prilagojenim programom za odjemalce.

Namen segmentiranja trga je med drugim tudi odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju zaradi njihovega zadovoljevanja.

Za izobraževalne ustanove na nivoju visokošolskega programa je pomembno ugotavljanje potreb po nadaljnjem izobraževanju, ki ga predstavljajo potencialni odjemalci na srednjih šolah, v malih, srednjih in velikih podjetjih. Za tovrstne storitve se je izkazalo uspešno segmentiranje trga po Kotlerju, ki raziskuje trg glede na naslednje spremenljivke: geografsko, demografsko, psihografsko in behavioristično segmentiranje (Kotler 1996, 262-267).

Po Kotlerju je možno naslednje segmentiranje:

*Geografsko segmentiranje:* pomembno je segmentiranje na regije, ki so si ga v slovenskem prostoru tri univerze razdelile med seboj. Primorska univerza, konkretno Fakulteta za management, je odprla svoje oddelke za študij izven primorske regije in s tem pokrila dobršen del slovenskega prostora, ki je bil prej odprt, npr. celjska regija.

*Demografsko segmentiranje:* temelji na delitvi trga v skupine glede na: starost, spol, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazbo. Ta pristop segmentiranja je pomemben za ponudnika izobraževalnih storitev, saj se tukaj oblikujejo tri ciljne skupine:

- Managerji, ki so že na pozicijah v gospodarstvu, pa nimajo ustreznih znanj, formalne izobrazbe in želijo ta znanja in izobrazbo pridobiti.
- Zaposleni na nivoju administracije, ki bi želeli pridobiti nova znanja in izobrazbo zaradi promocije svoje kariere, ter se vidijo v prihodnosti kot managerji.
- Dijaki, ki so še vključeni v srednješolsko izobraževanje in bi se odločili za študij, ki bi jim omogočil pridobiti znanja in izobrazbo za managerja.

*Psihografsko segmentiranje:* temelji na delitvi kupcev v različne skupine po njihovi pripadnosti določenemu družbenemu sloju, načinu življenja.

*Behavioristično segmentiranje:* deli kupce v štiri skupine na osnovi njihovega znanja, stališč, uporabe in reakcije na določeno storitev.

Segmentiranje je pomembno za organizacijo, da lahko pravočasno ugotavlja skupine tistih odjemalcev, ki so plačilno sposobni, pripadajo določenemu družbenemu sloju, imajo določen način življenja in so se pripravljene izobraževati.

## **2.3 Pozicioniranje izobraževalnih storitev**

Pozicioniranje pomeni, da si organizacija pridobi naklonjenost najpomembnejših odjemalcev.

Izvajalci izobraževalnih storitev težijo k temu, da bi si odjemalci o njihovi kakovosti storitev ustvarili vtis že v podzavesti. Pri pozicioniranju je pomemben dober vtis organizacije. To pomeni konkurenčno prednost, kateri izvajalec je boljši, bolj sposoben, ugleden in drugo.

Organizacija mora pravočasno in učinkovito sporočiti ciljnim segmentom, v čem so njihove storitve pomembnejše od konkurenčnih in katere so bistvene razlike v primerjavi s konkurenčnimi (Devetak in Vukovič 2002, 44-45).

Proces pozicioniranja je za organizacije, ki ponujajo izobraževalne storitve, specifičen. Te organizacije za razliko od drugih organizacij, ki ponujajo storitve (npr. hotelske, zdravstvene, kulturne storitve), nimajo obsega odjemalcev, ki bi se vračali na osnovi kakovostno opravljene storitve. Tu imamo v mislih odjemalce, ki so njihov program že absolvirali. Pridobivati morajo vedno nove odjemalce oz. študente. Ena izmed možnosti je, da pridobivajo nove odjemalce na podlagi ustnega izročila študentov, ki so šolo oz. izobraževalno institucijo obiskovali in je naredila na njih dober vtis. Lahko rečemo, da je bila storitev kvalitetno opravljena. Izobraževalna organizacija izoblikuje na tej osnovi del svojega slovesa oz. imidža.

Govorimo lahko o pozicijski superiornosti, kjer ima najbolj pomembno vlogo konkurenčna prednost. Konkurenčne elemente, kot jih vidi Jančič lahko posebej osvetlimo (Jančič 1990, 63-66):

#### *Viri prednosti:*

Organizacija bo konkurenčna, če ima pred konkurenti prednost v sposobnostih. Slednja se izražajo v strokovnih kadrih. Tajnikar opredeljuje sodobnega učitelja poslovnih ved kot uspešnega svetovalca v gospodarstvu, ki je v stalnem stiku z gospodarsko prakso. Najboljša je kombinacija uspešnega managerja in uspešnega učitelja. Pomembne so tudi študentu prilagojene metode. Učitelji morajo biti sposobni definirati najzahtevnejša znanja in jih hkrati podajati na uporaben način (Tajnikar 2004, 20-21).

Za ustvarjanje dobre pozicije je pomembna finančna sposobnost organizacije, lokacija in uveljavljena blagovna znamka. Da bi imele v našem obravnavanem primeru poslovne šole boljši položaj na trgu, si želijo pridobiti neposredne povezave z gospodarstvom. Gospodarstvo neposredno posega v vodenje šol, programi se razvijajo za posebne naročnike.

#### *Pozicijska prednost:*

Ko odjemalci prepoznajo v izobraževalni organizaciji konkurenčne prednosti, so pripravljeni tudi plačati več za podobno storitev, kot pri konkurenci. S tem pridobi organizacija več odjemalcev in lahko niža stroške svojih storitev.

#### *Rezultati delovanja:*

Na osnovi konkurenčnih in posledično pozicijskih prednosti pridobi izobraževalna organizacija ustrezne rezultate, ki se kažejo v zadovoljstvu odjemalcev, doseženem dobičku in doseganju visokega tržnega deleža.

## **2.4 Organiziranost trženja in organizacijska kultura**

Za trženje organizacij ni pomembno le, da je dobro organizirano, temveč, da posledično dosega dobre rezultate v praksi. Cilje in sredstva organizacije mora usklajevati s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnega kupca (Devetak in Vukovič 2002, 46).

Poleg dobre organiziranosti izobraževalnih organizacij je pomembna organizacijska kultura. Ta predstavlja sistem skupnih vrednot in načina razmišljanja ter ravnanja, kar je skupno vsem zaposlenim v izobraževalni organizaciji. Za oblikovanje organizacijske kulture v izobraževalni organizaciji so pomembni način izvajanja izobraževalnih programov, vsebina programov ter načelo javnosti in demokratičnosti pri ocenjevanju znanja.

Nastaja tudi zasuk v odnosu med učiteljem in učencem. V sodobnih poslovnih šolah se vedno bolj uveljavlja načelo, da se študenti učijo s pomočjo učitelja. To pomeni, da morajo študenti prevzeti aktivno vlogo. Gre tudi za to, da študenti sami izbirajo s svojo mero odgovornosti ustrezne predmete in jih oblikujejo v programe, pri čemer jim šola nudi čimbolj diverzificirane in fleksibilne programe (Tajnikar 2004, 20-21).

Glede na dejavnost in na izobraževalne programe dajejo določene izobraževalne organizacije v okviru svoje kulture prednost tisti zasnovi ali programu, od katerega pričakujejo večje koristi ali večje zadovoljstvo odjemalcev (Devetak in Vukovič 2002, 50).

## **2.5 Izobraževanje na daljavo**

Poleg izobraževalnih storitev, ki jih financira Ministrstvo za šolstvo, obstajajo tudi druge specializirane oblike izobraževalnih storitev, kot so strokovni seminarji, posvetovanja, okrogle mize ter strokovni in znanstveni simpoziji. V novejšem času je možnost izvajanja številnih izobraževalnih storitev s pomočjo sodobnih telekomunikacijskih sredstev, med katerimi je izobraževanje na daljavo, ki dosega zanimive uspehe.

Študij na daljavo je specifična izobraževalna storitev, za katero je značilno, da sta učitelj in študent v procesu izobraževanja prostorsko ločena. Prav internet in elektronsko poslovanje omogočata ločenost med prejemnikom izobraževalne storitve in izvajalcem (Devetak in Vukovič 2002, 257).

Ukrepi odprtega izobraževanja in izobraževanja na daljavo so v Sloveniji podprti s programoma Sokrates in Phare, projekt vseživljenjskega učenja. Osnovna ideja je, da je tovrstno izobraževanje zlasti pomembno za razvoj kakovostnega izobraževanja. Nova usposabljanja zadevajo obe strani, odjemalce in izvajalce izobraževalnih storitev.

Izobraževalne programe je potrebno sproti prilagajati novim tehnološkim dosežkom in razvijati in izvajati nove programe.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo zahteva povezovanje tudi na nivoju izobraževanja. Poleg konkurenčnih programov, ki naj bi jih izvajale univerze, je potrebno pospeševati mednarodno izmenjavo in sodelovanje študentov, pedagoških delavcev in drugih strokovnjakov. Študij na daljavo omogoča, da se predavanja izvajajo na daljavo, študenti na svojih računalnikih lahko spremljajo predavanja profesorjev z drugih univerz. Sodobna tehnologija omogoča, da se razvijejo razprave po predavanjih, študenti se med seboj vidijo in slišijo. Udeleženci izobraževanja so lahko prek tovrstnega načina izobraževanja usposobljeni za mednarodno poslovanje, pridobijo vpogled v svojo stroko, kar koristi tudi pri gospodarski menjavi blaga in storitev. Postanejo managerji ter vzpodbujevalci tehnološkega razvoja in prenove gospodarstva (Devetak in Vukovič 2002, 257-263).

Mednarodno sodelovanje in poslovanje je posebnega pomena tudi na področju marketinga, kar bom podrobneje razvila v naslednjem poglavju.

### 3 MARKETINŠKI SPLET 7P ZA IZOBRAŽEVALNE STORITVE

Klasičen trženjski splet za izdelke je sestavljen iz tako imenovanih *štirih P-jev* (4P), ki pomenijo okrajšave za angleške izraze »*product, price, promotion in placement*«. Če prevedemo, splet sestoji iz izdelka, cene, tržnega komuniciranja in tržnih poti.

V trženjskem spletu storitev običajno štirim P-jem trženja dodamo še *tri P-je* (3P), ki se v angleščini nanašajo na izraze »*people, physical evidences in process*«; torej v slovenščini ljudje, fizični oziroma opredmeteni dokazi in procesiranje (Damjan 1999, 134).

#### 3.1 Izobraževalna storitev P-1 (Product)

Pri storitvi obravnavamo zlasti:

- kakovost,
- značilnosti,
- trajanje,
- izbor,
- imidž (podobo in ugled).

Storitev se razlikuje od proizvoda. Intelektualna storitev (še posebej, če gre za izbirni predmet ali delavnico) je neotipljiva, istočasna, lahko je kratko - ali dolgotrajna in različna. Odjemalec je tisti, ki ocenjuje navedene značilnosti storitve. Prav zato je pomembno, da se mu približamo s kakovostjo, hitrostjo, konkurenčnostjo in z drugimi pogoji izvajanja storitev.

Poglavitna značilnost univerzitetnega predmeta »Managerske igre«<sup>3</sup> (v nadaljevanju MI) so t.i. »delavnice« (workshops), ki zamenjujejo klasična predavanja. Delavnice temeljijo predvsem na skupinski interaktivnosti, pomemben del aktivnosti pa predstavlja igranje računalniških poslovnih strategij. Seveda tak pristop predstavlja veliko več priprav in povečuje faktor nepredvidljivosti pri izvedbi. Moderator nikoli ne ve, kako se bo delavnica ali simulacija razvila.

MI izvajajo v okviru različnih študijskih programov. Največkrat na manageskih šolah, ekonomskih in komercialnih študijih ter nekaterih družboslovnih. Še pomembnejša pa je uporaba managerskih iger v organizacijah, tako v profitnih, še bolj pa v neprofitnih organizacijah (tako državnih kot javnih). Tipično gre za dnevna ali nekajdnevna srečanja skupine sodelavcev (lahko pa tudi udeležencev, ki se ne poznajo med sabo) z usmerjenimi aktivnostmi. Cilji takšnih delavnic so ponavadi ojačanje skupinskega duha, izboljšanje znotrajskupinskega komuniciranja, reševanje problemov,

---

<sup>3</sup> Originalno se predmet imenuje Menedžerske igre, vendar bom v tekstu uporabljala izraz managerske, ki se uporablja na FM.

povečevanje kreativnosti. Igranje managerskih iger se lahko izkoristi kot metoda ali podporna metoda za iskanje oz. izbiro vodij skupin ali zasedbo drugih managerskih pozicij. Najboljši doseženi rezultat pri igranju računalniške poslovne simulacije lahko predstavlja del skupne ocene kandidata.

V Sloveniji metode managerskih iger uporabljajo predvsem v slovenskih podružnicah multinacionalnih družb, medtem ko v slovenskih podjetjih in organizacijah bolj poredko.

### **3.2 Cena izobraževalne storitve P-2 (Price)**

Cena je denarni izraz izobraževalne storitve. Na oblikovanje cene vplivajo stroški, konkurenca, ponudba in povpraševanje. Cene intelektualnih storitev se oblikujejo v skladu s poslovno politiko zavoda oziroma v primeru družb, ki se ukvarjajo z izvajanjem izobraževalnih programov na osnovi povpraševanja slušateljev.

Cena pa se lahko oblikuje tudi na podlagi stroškov; to je cena, ki pokrije stroške izvedbe storitve in prinese načrtovan dobiček. (Devetak in Vukovič 2002, 93-94).

Cena za izobraževalno storitev managerske igre se oblikuje tako, da izhajamo iz stroškov, ki morajo biti pokriti, in dodane vrednosti, ki je odvisna od ponudbe in povpraševanja. Osnova za to pa je kakovost ponujene storitve in potrebe na trgu izobraževalnih storitev.

### **3.3 Prostor izvajanja izobraževalnih storitev P-3 (Place)**

Ko obravnavamo izobraževalne storitve, ne govorimo o klasični distribuciji ali razpečevanju, saj je izdelek intelektualna storitev, ki se lahko distribuira le po neposredni poti, kot:

- študijski programi,
- internet,
- mailing liste.

Nekoliko ohlapno bi lahko rekli, da je vsaj del aktivnosti storitev izobraževanja mogoče distribuirati tudi po posredni poti. To so aktivnosti, ki se dogajajo na daljavo (izobraževanje na daljavo, on-line igre) ali računalniške simulacije, za izvedbo katerih ni nujna fizična prisotnost.

Pri izvajanju storitev imamo možnost izbire več različnih lokacij, kot na primer:

- pri izvajalcu storitev,
- pri uporabniku storitev,
- sporazumno določen kraj izvajanja storitev.



V našem primeru (MI) mora biti prostor opremljen s sodobnimi pripomočki za izvajanje storitve. To so: računalniki, projektor, dostop do interneta. Sam izvajalec storitve pa je fleksibilen, zato lahko izvaja storitev kjerkoli: pri organizatorju izobraževalne storitve, pri uporabniku (npr. podjetje) ali na skupno določenem kraju (npr. konferenčni prostor v hotelu). Prav fleksibilnost izvajanja storitve je lahko prednost v ponudbi izobraževalne storitve za managerje.

### **3.4 Promocija P-4 (Promotion)**

Promocija je sestavni del trženja, s pomočjo katere bodo vedno bolj prodajali tudi intelektualne storitve.

Ljudje ne kupujejo več čevljev, da bi jim bilo toplo in suho.  
Kupujejo jih, ker se počutijo v njih moško, žensko, grobo,  
drugače, prefinjeno, mlado, privlačno, sodobno.  
Kupovanje čevljev postaja vznemirljiv dogodek.  
Zdaj je naša naloga – prodajati vznemirjenje,  
in ne samo čevlje.  
(Francis C. Rooney v Kotler 1989, 621)

Promocija pomeni:

- oglaševanje,
  - pospeševanje prodaje,
  - osebno prodajo,
  - odnose z javnostmi,
  - neposredno trženje.
- (Devetak in Vukovič 2002, 161-165)

V primeru intelektualnih storitev je lahko promocijski element učinkovita spletna predstavitev, kot tudi dobro promoviranje storitev v odnosih z javnostmi (v tem primeru z določenim segmentom javnosti – s strokovnjaki, profesorji, študenti).

Pri osebni prodaji gre za verbalno promoviranje storitve v pogovoru s potencialnimi kupci, vse z namenom, da bi dosegli bolj ugodno prodajo.

*Kako doseči tudi oglaševanje blagovnih znamk?*

Simon Cetin<sup>4</sup> v članku na temo »Spletno oglaševanje« v časniku Finance (spletna izdaja [www.finance-on.net](http://www.finance-on.net), 4.2.05) poudari, da različne oblike ciljanja na podlagi zbirk podatkov oglaševalcem ponujajo priložnost za optimizacijo oglaševalskih proračunov

---

<sup>4</sup> Direktor podjetja Iprom iz Ljubljane

pri oglaševanju blagovnih znamk. Ko opredelimo profil ciljnih uporabnikov in ugotovimo število ljudi v posamezni ciljni skupini, nam ta oblika ciljanja omogoča, da oglasna sporočila prikazujemo samo izbrani ciljni skupini in se izognemo prikazovanju oglasov v skupini, ki za oglaševalca ni zanimiva. Na temelju natančnih podatkov se potem načrtovalci lažje odločijo tudi o vrsti oglasa in ustvarjalni rešitvi za dosego cilja oglaševanja. Oglaševanje na podlagi vedenjskih vzorcev omogoča ciljno izpostavljanje slikovnih oglasov, video oglasov in drugih naprednih oblik oglasnih sporočil, ki jih uporabljajo za utrjevanje blagovnih znamk na spletu.

### **3.5 Ljudje – P5 (People)**

Ljudje so tisti, ki imajo pri izvajanju storitev izredno pomembno vlogo. Pri izvajanju čiste storitve (Kotler 1989, 505) morajo biti izvajalci strokovno usposobljeni. Poznati morajo vse značilnosti storitve. Zlasti na področju intelektualnih storitev naj bi bili tako ljudje ustvarjalni in naj bi istočasno obvladali večščino komuniciranja z ljudmi. Priporočljivo je, da zavodi in organizacije vlagajo dovolj pozornosti in sredstev v sprotno ter dopolnilno izobraževanje strokovnjakov.

Na drugi strani so uporabniki izobraževalnih storitev, ki jih zanima kakovost, hitrost, konkurenčnost in uporabnost z vidika pridobljenega znanja.

Pri oblikovanju marketinškega spleta in izvajanju storitev moramo upoštevati dobro sodelovanje med vsemi udeleženci pri izvajanju storitev, to je na strani izvajalcev in porabnikov (Devetak in Vukovič 2002, 96).

### **3.6 Izvajanje izobraževalnih storitev - P6 (Processing)**

Izvajanje izobraževalne storitve predstavlja bistvo storitve. Kakovost podajanja storitve je pogojena s strokovnostjo, z natančnostjo in zanesljivostjo.

Ljudje kot izvajalci storitev morajo biti strokovno usposobljeni in svoje znanje nenehno izpolnjevati. Tako lahko končnemu uporabniku posredujejo kakovostno in učinkovito storitev. To se doseže tudi s pravilno motivacijo in stimulacijo izvajalcev intelektualnih storitev.

V petem poglavju bomo podrobneje prikazali izvajanje novega znanja za managerje, posebej izvajanje managerskih iger.

### **3.7 Fizični dokazi za izobraževalne storitve - P7 (Physical evidences)**

Fizični dokazi predstavljajo vse tisto, kar odjemalec vidi, sliši ali občuti. Pri intelektualnih storitvah, kot je izobraževanje, nam kot fizični dokazi lahko služijo ustrezna spričevala, diplome, potrdila.

Fizični dokazi so predavanja in vaje, ki jih izvajajo na fakultetah ali na seminarjih. Lahko so skripta, priročniki, knjige, rezultati posameznih iger, zapiski, ki nastanejo na

osnovi predavanj in vaj. V prihodnosti bo morda mednje spadala tudi lastna specialna programska oprema za izvajanje učnega predmeta.

Izrednega pomena je kakovost programa, da predmeti, ki jih izvajajo na določenih programih v izobraževalnih ustanovah sledijo razvoju svetovne znanosti na področju managementa. Spremljati morajo trende razvoja na tem področju intelektualnih dejavnosti. Priporočljivo je mednarodno sodelovanje pri razvijanju teh storitev.

Vseh sedem prvin marketinškega spleta je potrebno celovito obravnavati in nenehno prilagajati plačilno sposobnemu povpraševanju. Le tako bomo lahko uspešni in konkurenčni na trgu. V našem primeru je bistveno to, da je študent zadovoljen s predavanji in bo s svojo usposobljenostjo in strokovnostjo širil dobro ime o izobraževalni ustanovi.

## 4 POLITIKA NOVIH IZOBRAŽEVALNIH STORITEV ZA MANAGERJE

Oblikovanje politike izobraževalnih storitev mora biti dolgoročno in strateško opredeljeno kot strategija, cilji, asortiment, uvajanje novih in izločanje zastarelih storitev (Devetak in Vukovič 2002, 108).

Tudi politika izobraževanja na nivoju države se je morala prilagoditi novim trendom razvoja. Sistem izobraževanja se v preteklosti ni dovolj hitro odzival na zahteve dela in življenja v ekonomskem in socialnem okolju, ki ga zaznamujejo hiter tehnološki razvoj, procesi evropskega povezovanja in globalizacije.

»Phare« nacionalni program – projekt »Vseživljenjsko učenje« uvaja nove smernice izobraževanja v podporo nacionalne strategije:

- Krepitev učinkovitejšega odzivanja ponudbe izobraževanja glede na potrebe gospodarstva in trga dela, z vključevanjem različnih oblik izobraževanja in usposabljanja, podprtih z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.
- Krepitev izobraževanja in osveščanja nosilcev procesov izobraževanja in usposabljanja za uspešno rabo koncepta vseživljenjskega učenja pri lastni profesionalni rasti.

Na znanju temelječe gospodarstvo zahteva spremenjeno vlogo učitelja ter inovativne prijeme pri povezovanju izobraževanja, gospodarstva in trga dela. Pri tem je poseben poudarek namenjen naraščajoči stopnji profesionalizacije izobraževalcev (trainers) glede na spremenjeno vlogo učitelja, ki postaja »vmesnik, posrednik« med virom informacij ter »prejemnikom«, udeležencem izobraževanja (Phare 2004).

V raziskavi »GV izobraževanje«, ki je potekala konec prejšnjega leta, je sodelovalo 173 managerjev, več kot dve tretjini z vodilnih položajev, preostali pa iz srednjega in nižjega managementa. Devetinšestdeset odstotkov sodelujočih je zaposlenih v gospodarstvu, največ pa jih je starih med 40 in 50 let. Nekaj več kot 30 odstotkov managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, za izobraževanje porabi med 300 in 500 tisočakov na leto, odstotek manj pa med 100 in 300 tisočakov. Večina jih prisega na evropski model, ki daje prednost strokovnemu izobraževanju. Kar 77 odstotkov jih meni, da je najustreznejše izobraževanje po evropskem modelu, ki poudarja strokovno izobraževanje, temu pa dodaja managerska znanja in veščine. Popolnoma drugačen je ameriški model, ki je močno osredotočen na managerska znanja ne glede na stroko, v kateri manager dela (Brečko 2004, 24-29).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Rezultati raziskave »(Individualno) izobraževanje managerjev« avtorice Danijele Brečko, direktorice izobraževanja na GV izobraževanje, so objavljeni v reviji HRM

Povpraševanje po novem znanju za managerje je v našem slovenskem prostoru prisotno. Kot odgovor na tovrstno povpraševanje in obenem upoštevajoč nove smernice nacionalne strategije vseživljenjskega izobraževanja se pojavijo novi visokošolski predmeti, med njimi managerske igre.

#### **4.1 Oblikovanje novega programa univerzitetnega predmeta MI – managerske igre**

Na slovenskih visokošolskih organizacijah še vedno v veliki meri prevladujejo predavanja »ex cathedra«. Predmet »Managerske igre« pa je zasnovan na t.i. »delavnicah« (workshops), ki zamenjujejo klasična predavanja. Delavnice temeljijo predvsem na skupinski interaktivnosti, pomemben del aktivnosti pa predstavlja igranje računalniških poslovnih strategij. Seveda tak pristop predstavlja veliko več priprav in povečuje faktor nepredvidljivosti pri izvedbi. Moderator nikoli ne ve, kako se bo delavnica ali simulacija razvila.

Managerske igre so aktivnosti, ki se lahko uporabljajo za razvoj managerskih veščin. Igre lahko pomagajo graditi skupinske veščine ali bolje razumeti kompleksnost poslovnega sveta. Lahko pospešujejo specifična znanja. Učinkovitost managerskih iger se skriva v okolščini, da lahko ustvarimo okolje brez realnega tveganja in prenesemo teorijo v prakso. Vsebujejo reševanje problemov, izgradnjo modelov, računalniške simulacije, dejavnosti, razprave, pogajanja ali celo »paint ball« igre.

Managerske igre izvajajo v okviru različnih študijskih programov. Največkrat na managerskih šolah, ekonomskih in komercialnih študijih ter nekaterih družboslovnih. Še bolj pomembna pa je uporaba managerskih iger v organizacijah, tako v profitnih, še bolj pa v neprofitnih.

#### **4.2 Življenjski cikel izobraževalnih storitev in MI**

Življenjski cikel storitev se kaže v številnih fazah, od uvajanja na trg do faze odmiranja. Z razvojem znanosti in tehnologije se razmeroma hitro razvijajo nove storitve, ki jih izvajajo in prodajajo. Življenjska doba večine storitev je krajša, kot je bila v preteklosti, kar je posledica hitrega razvoja trženja in konkurence.

Glede na tržne okoliščine lahko predvidimo, kdaj bo kakšna storitev dosegla zrelost oziroma zasičenje, zato skušamo pravočasno podaljševati življenjsko dobo, in sicer:

- z razvijanjem večstranske uporabnosti storitve,
- z inoviranjem tehničnih lastnosti storitev, s katerimi dosežemo boljše rezultate, in
- s prilagajanjem zahtevam uporabnikov ter dodatnim razvojem za nove aplikacije v vsakdanji uporabi (Devetak in Vukovič 2002, 111).

Običajno razdelimo življenjski cikel storitve na naslednje faze:

- uvajanje na trg,
- rast prodaje,
- zrelost,
- zasičenost trga, ter
- odmiranje ali upadanje.

Za predmet MI lahko ugotovimo, da je v fazi uvajanja na trg. Trenutno ga izvajajo v obliki izbirnega predmeta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, smer sociologija. Izvajalec tega predmeta pa ima ambicije izvajati »managerske igre« v tej ali prilagojeni obliki tudi na drugih visokošolskih ustanovah ali zavodih in v obliki seminarjev za podjetja.

### **4.3 Spodbude za razvoj MI**

Spodbude za razmišljanje o razvoju novih storitev in inoviranju obstoječih dobimo največkrat na trgu, iz okolja, zakonodaje ter iz tehnologije oziroma znanstveno raziskovalnih dosežkov (Devetak in Vukovič 2002, 115).

#### *Trg oziroma tržišče*

Trg izobraževalnih storitev zahteva nov način izobraževanja, ki odgovarja managerjem oziroma njihovim potrebam po novih znanjih, in ponudbo storitev, ki je boljša od konkurence. Gre tudi za specifično povpraševanje po določenem znanju in veščinah.

#### *Tehnologija*

Managerji morajo slediti najnovejšim tehnološkim dosežkom in jih sproti prenašati v vsakdanjo podjetniško prakso (Devetak in Vukovič 2002, 115).

Nova znanja za managerje so osnovana na predpostavki, da so managerji računalniško pismeni. Razvoj informacijskih in komunikacijskih tehnologij je omogočil razvoj in uporabo računalniških poslovnih strategij in simulacij ter omrežnih poslovnih iger. Z njihovo pomočjo lahko ustvarimo okolje brez realnega tveganja in prenesemo teorijo v prakso.

#### *Zakonodaja*

Poleg opisanih vzpodbud, ki prispevajo k razvoju novih storitev, so pomembne še tiste z vidika zakonodaje. Tržno gospodarstvo je vzpodbuda za nastajanje novih programov, pomembna je davčna zakonodaja. Storitve lažje prodamo, če so obremenjene z nižjimi davčnimi stopnjami.

Marketinški proces od razvoja do prodaje storitev bomo prikazali v sliki 4.1 »Spodbude in marketinški proces od razvoja do prodaje storitev«. Proces temelji na marketinški filozofiji, izhajajoč od plačilno sposobnega povpraševanja in drugih okoliščin, ki vzpodbujajo razvoj novih storitev.

**Slika 4.1** Spodbude in marketinški proces od razvoja do prodaje storitev<sup>6</sup>

Spodbude za raziskave in razvoj novih storitev (impulzi) Trg (plačilno sposobno povpraševanje), konkurenca, okolje, Znanost, tehnika, tehnologija, zakonodaja
Tržne raziskave, SWOT analiza, MIS Istočasna promocija predvidene storitve
Oblikovanje novih storitev ter inoviranje dela in sredstev Za plačilno sposobne kupce – porabnike, odjemalce, naročnike
Marketinški splet storitev: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 in tržni vidiki storitev
Segmentiranje trga (geografsko, demografsko, psihografsko, vedenjsko) Ciljni trgi v domovini in tujini
Pozicioniranje
Prodaja, razpečava, fakturiranje, nadziranje
Ocena zadovoljstva izvedene storitve (kupca, izvajalca) Poprodajne storitve in povratne informacije za RR storitev

Vir: Devetak in Vukovič 2002, 117

<sup>6</sup> Legenda: MIS – marketinško informacijski sistem, P1 – produkt (storitev), P2 – cena in prodajni pogoji, P3 – prostor izvajanja storitev, P4 – promocija, komuniciranje, p5 – ljudje, P6 – izvajanje, p7 – fizični dokazi, RR – raziskave in razvoj

#### 4.4 Uvajanje izobraževalnih storitev in MI v vsakdanjo prakso

Pri obravnavanju življenjskega cikla storitve smo opazovali pot od razvoja in uvajanja na trg, vse do odmiranja in izločanja iz prodajnega programa. Pomembno je pravilno oceniti, katera storitev je v fazi zrelosti oziroma zasičenosti in pravočasno ponuditi nove programe ter jih začeti uvajati na trg. To je strategija razvojno uspešnih organizacij.

Še preden pa uvedemo novo storitev na trg, moramo imeti jasen marketinški cilj: izvirnost, uporabnost, predvidene ocene prodaje in finančnega uspeha.

Ravno tako je pomembno, da pred uvajanjem novih storitev izvedemo potrebna tržna testiranja. Vloga in pomen pravočasnih tržnih testiranj novih storitev je v tem, da pridobimo objektivne informacije o možnosti prodaje, o plačilni sposobnosti odjemalcev, o konkurenci in lojalnosti odjemalcev. Šele takrat, ko smo s tržnim testiranjem storitve ugotovili ustrezne pozitivne okoliščine, sledi redna prodaja.

Pri uvajanju in izločanju izobraževalnih storitev je koristno, da na osnovi okoliščin, ki spremljajo izobraževalno organizacijo, sproti dopolnjujemo marketinške in druge poslovne aktivnosti, kot so na primer (Sedmak 1999, 88):

- menjava študentov s tujino in uvajanje kreditnega sistema,
- angažiranje zunanjih sodelavcev za izvajanje pedagoškega dela,
- medsebojno sodelovanje z domačimi in tujimi izobraževalnimi organizacijami,
- motiviranje izvajalcev za nastopanje na posvetovanjih, simpozijih, seminarjih,
- konkuriranje na mednarodnih natečajih za razvojne projekte,
- tesnejše sodelovanje z gospodarstvom,
- tesnejše sodelovanje z resornimi ministrstvi, zlasti z Ministrstvom za šolstvo,
- izvajanje intelektualnih storitev za tretje osebe, zlasti za gospodarstvo,
- ustvarjanje uglednega vzdušja med zaposlenimi in študenti, in
- skrb za urejenost predavalnic.

Fakulteta za družbene vede v Ljubljani (v nadaljevanju FDV) se je odločila, da od študijskega leta 2001/2002 izvaja predmet »managerske igre« kot izbirni predmet v 3. in 4. letniku v okviru študija sociologije. Takrat so ocenili, da je celoten program potreben prenove v skladu z Bolonjsko deklaracijo, ki priporoča med drugim visokošolski program, ki bi temeljil na skupinski interaktivnosti in izvedbo predavanj v obliki delavnic, ki povezujejo teorijo s prakso. Vodstvo katedre za sociologijo je hotelo ohraniti konkurenčnost programa in ga dopolnilo z novimi predmeti, med drugim z managerskimi igrami. Pri tem so upoštevali zgoraj navedene kriterije: angažiranje zunanjih sodelavcev, tesnejše sodelovanje z gospodarstvom, ustvarjanje uglednega vzdušja med zaposlenimi in študenti. Poskrbeli so za ustrezno opremljenost predavalnice. To so: računalniško opremljena učilnica, projektor, »white board«, »flip



chart«. Študenti se lahko prijavljajo na izpit in komunicirajo z izvajalcem predmeta MI prek spletnih strani.

#### **4.5 Tveganja pri uvajanju novih izobraževalnih storitev in prihodnost novih znanj MI**

Tveganja pri uvajanju in razvoju novih izobraževalnih storitev obstajajo, tudi če predvidevamo, da smo trenutno edini ponudniki na domačem trgu. Tveganje predstavljajo: nove izobraževalne storitve, ki so posledica novih odkritij na tem področju, substitucije storitve, konkurenca, institucionalni problemi, spremembe tržnih okoliščin. Nekaterih tveganj se ne da niti predvideti.

Za zmanjševanje tveganja pri uvajanju novih izobraževalnih storitev so pomembne raziskave in analize tveganj. V tako analizo lahko vključimo:

- marketinški splet (izdelek, cena, razpečavanje, promocija),
- možnost prodaje na določenem trgu in s tem doseganje dobička.

Izobraževalni programi z ugodnimi preteklimi rezultati so v določeni meri podvrženi manjšim tveganjem. Pomembno je tudi, da ima izobraževalna organizacija ustrezno načrtovano strategijo in je agresivnejša od konkurentov.

Pri uvajanju in razvoju predmeta MI je snovalec in izvajalec predmeta predvideval kot največje tveganje dejstvo, da je predmet razpisan kot izbirni predmet in je njegova izvedba odvisna od števila prijavljenih študentov. V primerjavi s konkurenčnimi, etabliranimi predmeti na fakulteti si je namreč predmet MI kot novorazpisani izbirni predmet šele moral ustvariti ime. Analiza stanja kaže, da se je do zdaj<sup>7</sup> prijavljalo zadostno število študentov oziroma jih je toliko, da izvajanje predmeta poteka v dveh skupinah. Naslednje tveganje pri uvajanju predmeta v vsakdanjo prakso na fakulteti so bila organizacijska nesoglasja, povezana s statusom nosilca oziroma izvajalca predmeta. Nenazadnje predstavlja visoko tveganje tudi vprašanje, ali bo dovolj denarja za izvajanje predmeta.

Pomemben faktor, ki znižuje tveganje, je kakovost same izobraževalne storitve in njenega izvajanja. Na trgu bodo ostali le solidni, uspešni, kakovostni ponudniki izobraževalnih storitev. Na drugi strani pa so odjemalci ustreznih izobraževalnih storitev, med katerimi so tudi managerji.

Vsekakor imajo za managerje nova znanja prihodnost. To ugotavlja tudi mag. Daniela Brečko v svoji raziskavi »Individualno izobraževanje managerjev«.<sup>8</sup> Iz raziskav po svetu je že jasno, da znanje, pridobljeno na managerskih šolah, ne more biti jamstvo, da bo nekdo postal vrhunski manager. Bolj kot končana šola so pomembna

---

<sup>7</sup> Predmet MI se izvaja na FDV v Ljubljani od študijskega leta 2001/2002.

<sup>8</sup> Raziskava je bila izvedena od 5. do 15. novembra 2004, v njej je sodelovalo 173 slovenskih managerjev

njihova vizija in predvsem pripravljenost na nenehne spremembe ter vseživljenjsko izobraževanje (Brečko 2004, 24-29). Managerji so pripravljeni vložiti v svoje nadaljnje izobraževanje kar nekaj denarja, in sicer tretjina vprašanih od 300 tisoč do 500 tisoč tolarjev, vsi drugi pa še več, celo do 2 milijona tolarjev na leto.

V raziskavi ugotavljajo, da je izobrazbena struktura slovenskih managerjev zelo visoka, med višjimi v Evropi, saj ima večina končano fakulteto, skoraj 23 odstotkov jih ima magisterij ali doktorat. Pa vendar ugotavljajo, da se managerji še vedno izobražujejo in sicer so najljubše oblike managerskega izobraževanja seminarji, izobraževanje na daljavo in osebno svetovanje. Kar zadeva vsebine, so najbolj priljubljene teme: veščine komuniciranja (PR, javni nastop, retorika, pogajanja, reševanje konfliktov), ravnanje z ljudmi pri delu in organizacija in ekonomika poslovanja. Kot način izvedbe izobraževanja je 30,5 odstotka anketiranih managerjev izrazilo željo po individualnem izobraževanju prav na področju učenja komunikacijskih veščin. Pa vendar dobijo programi za razvoj in učenje teh veščin pravi pomen šele kot skupinsko izobraževanje, kar bomo skušali bolj podrobno prikazati v nadaljevanju oziroma v naslednjem poglavju – izvajanje novih izobraževalnih storitev za managerje.

## **5 IZVAJANJE NOVIH IZOBRAŽEVALNIH STORITEV ZA MANAGERJE**

Kot smo ugotovili v prejšnjem poglavju, je zanimanje za izobraževanje med slovenskimi managerji veliko, in sicer se izobražujejo individualno ali vključeni v razne programe dodiplomskega, podiplomskega študija, delavnic, seminarjev in konferenc. Individualno izobraževanje poteka v obliki osebnega svetovanja, e-učenja, izobraževanja na daljavo in branja strokovne literature. V zadnjem času je aktualno učenje na štiri oči (coaching).

Pri vseh vrstah izobraževanja je najbolj pomembna kakovost izvajanja storitve. Izvajalci izobraževalnih storitev morajo v celoti obvladati stroko ter institucionalne oziroma zakonske omejitve. Od strokovno usposobljenih kadrov je v veliki meri odvisen končni rezultat oz. uspeh storitve. Poleg strokovnosti morajo obvladati tudi tehniko poslovnega komuniciranja, kulturo in etiko (Devetak in Vukovič 2002, 97).

Procesi izobraževanja spadajo med procese, ki so dokaj zapleteni. Zato se moramo osredotočiti na spodbudni proces izobraževanja, ki bo zasledoval uspešnost in bo zaznaval pomembnost, uporabnost, motiviranje ter stimuliranje za nadaljnje učenje (Davies idr. 1991, 100).

### **5.1 Strokovni kadri za izvajanje novih znanj za managerje in MI**

V sodobnih poslovnih šolah se v vse večji meri uveljavlja načelo, da se študenti učijo s pomočjo učitelja. To pa pomeni, da morajo študenti prevzeti aktivno vlogo že med izobraževanjem. Študenti naj bi s svojo mero odgovornosti sami izbirali ustrezne predmete in jih oblikovali v programe. Izobraževalna organizacija pa ne omogoča zgolj izbire predmetov, pač pa tudi profesorjev. Ti so izpostavljeni konkurenci, kar zagotovo vpliva na kakovost njihovega dela. Študent pa se mora truditi za čim boljše znanje. Sodobni učitelj mora biti vsaj uspešen svetovalec v gospodarstvu in hkrati v stalnem stiku z gospodarsko prakso. Zelo pogosto je tak učitelj kombinacija uspešnega managerja in uspešnega učitelja (Tajnikar 2004, 20-21).

V pravem poslovnem okolju se od vrhunkega managerja pričakuje, da ima določene sposobnosti, ki jih drugi nimajo. Takšne sposobnosti lahko imenujemo ostroumnost pri presojanju, zunanja senzorska percepcija, modrost, šesti čut ali intuicija (Devetak in Vukovič 2002, 101). Našteti sposobnosti in veščini se največkrat ne da pridobiti skozi klasično izobraževanje »ex cathedra«. Managerske igre ponujajo udeležencem okolje, kjer lahko brez realnega tveganja preizkušajo sposobnosti odločanja in presojanja, prenos teorije v prakso, kar bomo podrobneje utemeljili in opisali v naslednjem podpoglavju.

## 5.2 Vsebina, namen, definicije MI

Managerske igre izvajajo v okviru različnih študijskih programov. Največkrat na managerskih šolah, ekonomskih in komercialnih študijih ter nekaterih družboslovnih. Še pomembnejša pa je uporaba managerskih iger v organizacijah, tako v zasebnem kot javnem sektorju. Tipično gre za dnevna srečanja skupine sodelavcev z usmerjenimi aktivnostmi. Cilji takih delavnic so ponavadi ojačanje skupinskega duha, izboljšanje znotrajskupinskega komuniciranja, reševanje problemov, povečevanje kreativnosti. Igranje managerskih iger se lahko izkoristi kot metoda ali podporna metoda za iskanje oz. izbiro vodij skupin ali zasedbo drugih managerskih pozicij.

*Namen/cilj MI je:*

- omogočiti udeležencem interaktivno izkušnjo korporacijskih procesov v eksperimentalnem okolju,
- pridobivanje znanja/veščin skozi bolj zabavne in atraktivne načine, in
- seznanitev z metodo delavnic (workshops) kot legitimno, hitro in učinkovito metodo pridobivanja znanj/veščin.

*Definicije managerskih iger:*

- prenos teorije v prakso v okolju brez tveganja,
- učna izkušnja, kombinirana z vznemirjenjem in uživanjem (uživanje je motivacijski faktor),
- pospešeno pridobivanje izkušenj s pomočjo simulacij,
- dvig zavedanja o pomenu vlog, medsebojnih odnosov in komunikacije,
- izziv, ki omogoča prenos veščin v realno okolje,
- pridobivanje spoznanja o svojem vedenju v interakciji z drugimi in razvoj občutljivosti na vedenje drugih,
- ilustriranje in demonstriranje z namenom izboljšanja komunikacije med skupino in v njej,
- ljudje se naučijo več, če se igrajo.

*Vpliv managerskih iger:*

- ojačanje teoretično naučenega (nekateri stvari postanejo bolj jasne v praksi),
- videnje širše slike (kako zadeve delujejo skupaj), in
- izboljšanje odločanja (udeleženci lahko vidijo rezultate prej kot v realnem času).

### *Vsebine delavnic:*

- upravljanje z različnostjo,
- prelomi z vzorci/ spreminjanje vzorcev,
- kreativno reševanje problemov,
- koncept upravljanja,
- učenje in prenos naučenega,
- uspeh in vodenje,
- izgradnja tima in timskega duha,
- igre za pomoč pri funkcijah skupine,
- igre za vzdrževanje skupine,
- igre za upravljanje po načelu "ravno-pravi-čas".

### *Letni načrt delavnic*

Pri uvodni delavnici tema ni bistvena. Namen uvodne delavnice je spoznavanje študentov z novim načinom dela – pristopa k učenju in spoznavanju.

Vsaka naslednja delavnica predstavlja določeno temo: kreativnost (namen kreativnosti: drugačen pristop k projektom, reševanju težav, konfliktov, problemov; kako kreativnost vzpodbuditi in gojiti), skupina (kaj skupina je, lastnosti in značilnosti skupine, kako skupina deluje: kaj jo povezuje, kako in zakaj se skupina spreminja: čas, prihajanje, odhajanje članov, menjava vodij), medosebni odnosi v skupini (pomen medsebojnih odnosov za dobro delovanje skupine, gojenje dobrih odnosov v skupini), reševanje konfliktov v skupini, vodja skupine (vloga in lastnosti vodje, njegov odnos do članov skupine), komunikacija v skupini (ločeno obravnavanje besedne in nebesedne komunikacije – poudarek na zavedanju, da dobra komunikacija *je* pomembna in da se večine dobre komunikacije lahko naučimo), upravljanje z viri: katere vire lahko upravljamo (človeški, materialni), kako skupina deluje, ko so viri omejeni: kakšna je komunikacija (je več konfliktov), kako deluje vodja in kako člani, ko je skupina pod določenim pritiskom, kaj so cilji (namen) upravljanja z viri (ekologija, varčevanje, zavedanje dejstva, da ničesar na zemlji ni na pretek,...).

Vsaka delavnica je sestavljena iz vsaj ene igre, ki ciljno usmerja študente k cilju delavnice. Na koncu sledi vodena in usmerjena diskusija skozi katero poskušajo študenti sami priti do novih spoznanj, ki so jih imeli možnost spoznati na delavnici.

Študenti po delavnici naredijo pisni povzetek. Vsak povzetek delavnice vsebuje začetni uvodni del, v katerem opredelijo kako so delavnico doživljali, težavnost delavnice, všečnost, neprijetnosti, kaj so pogrešali....

Specifični del vsebuje izpolnjevanje anket. Namen specifičnega dela je, da so po končani delavnici študentje vzpodbujeni, da sami razmislijo o vsem, kar so novega spoznali, in o tem svoje misli zapišejo.

### **5.3 Vizija MI**

- vključitev skupine študentov v mednarodne poslovne igre v živo na spletu,
- MI kot del paketa vseživljenjskega izobraževanja (Phare),
- povečevanje deleža zunanjih aktivnosti (paintball,...),
- stalna vključitev komoderatorja delavnic,
- oblikovanje stalnih skupin (na nivoju semestra ali celotnega tečaja) za izpeljavo kompleksnejših delavnic/projektov .

### **5.4 Izvajalec predmeta MI**

Izvajalec predmeta MI je zaposlen kot svetovalec uprave za področje informatike v javni upravi. Na FDV v Ljubljani izvaja izbirni predmet »managerske igre« že tretje leto. V tem obdobju pripravlja doktorat na temo »Modeli oddajanja del zunanjim izvajalcem na področju informacijskih tehnologij« prav tako na FDV.

Predlagana disertacija se ukvarja tako s teoretičnimi kot z empiričnimi vidiki preučevanja razmerja med organizacijo in zunanjim izvajalcem ITO oziroma z izgradnjo in ocenjevanjem vzročnega modela razmerja med organizacijo in izvajalcem ITO.

Oddajanje del zunanjim izvajalcem na področju informacijskih tehnologij (ang: IT/IS outsourcing) je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja postalo običajna praksa in eden najhitreje razvijajočih se fenomenov oziroma tržnih segmentov na področju informacijskih tehnologij.

## 6 MARKETINŠKO INFORMACIJSKI SISTEM IN TRŽNA RAZISKAVA

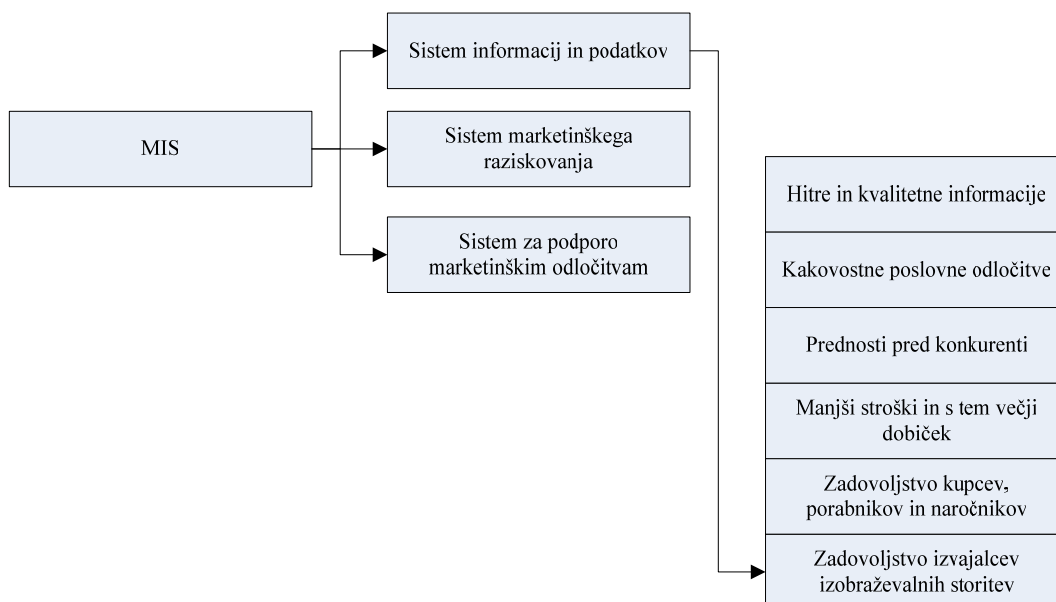
Pri raziskovanju trga izhajamo iz družbenih potreb in na osnovi tega oblikujemo razvoj storitev. Zanimivo za nas je raziskovanje povpraševanja po storitvah in to predvsem plačilno sposobnega povpraševanja. V bistvu analiziramo neko idejo za razvoj izobraževalne storitve in ocenjujemo možnosti za povečanje prodaje.

Pri poslovnem odločanju, kakor tudi v politiki razvoja storitev, potrebujemo najrazličnejše informacije o stanju trga, ponudbe, povpraševanja. Pri tem nam odločilno pomaga marketinško informacijski sistem.

Marketinško informacijski sistem - MIS - so v teoriji in praksi obdelovali že številni strokovnjaki. MIS sestavljajo ljudje, oprema in postopki za zbiranje, razvrščanje, analiziranje, oceno in razpečevanje ustreznih, pravočasnih in točnih informacij pri poslovnih odločitvah v marketingu (Kotler 1988, 192).

Najbolj pomembno pri MIS je, da dobimo strukturirano celoto med seboj odvisnih in povezanih informacij, ki nam omogočajo povečanje znanja, zmanjšajo negotovost in tveganja pri poslovnih odločitvah ter pomagajo pri oblikovanju in izvajanju novih izobraževalnih aktivnosti. To je prikazano v sliki 6.1.

**Slika 6.1** MIS – Marketinško - informacijski sistem na področju izobraževanja



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 58

## **6.1 MIS za managerje v izobraževalnih organizacijah**

Managerji morajo biti sproti obveščeni o stanju v organizaciji, o problemih, konkurenci in drugih pomembnih zadevah, kar je prvi pogoj za optimalno odločanje. Zato so strokovnjaki razvili informacijske sisteme za managerje. Njihov cilj je izboljšanje odziva do strank, povečevanje učinkovitosti, izboljšanje ekonomike poslovanja in zagotavljanje konsistentnosti informacij (Žurga 1995, 70).

Koristi MIS se morajo kazati v boljšem informiranju managementa in v skrajševanju časa, potrebnega za pridobivanje in analizo informacij ter za združevanje informacij iz različnih marketinških virov. S tem se managerji lažje osredotočijo na konkreten problem in izboljšajo sodelovanje oziroma timsko delo, kar prispeva k uresničevanju poslovnih priložnosti. Vse navedeno pa zmanjšuje stroške poslovanja in tako prispeva k doseganju večjega dobička ter zadovoljstvo vseh udeležencev izobraževalnih storitev (Devetak in Vuković 2002, 64).

## **6.2 Tržna raziskava**

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se nanašajo na določene, za podjetje pomembne trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih (Kotler 1996, 130).

Da bi bilo raziskovanje učinkovito, mora potekati v naslednjih petih fazah:

- opredelitev problema in ciljev raziskave,
- načrtovanje raziskave,
- zbiranje informacij,
- analiza informacij, in
- predstavitev ugotovitev.

## **6.3 Opredelitev problema in ciljev raziskave**

Pri opredelitvi problema in ciljev raziskave izhajamo iz predpostavke, da so v izobraževanju za bodoče managerje pomembna nova znanja, ki temeljijo na drugačnih metodah podajanja (ex-katedra). Te metode temeljijo na delavnicah, skupinskih igrah, računalniških poslovnih simulacijah, kar med drugim ponuja nov univerzitetni predmet »managerske igre«. Tržne razmere ponujajo tudi v sferi izobraževanja vedno večjo konkurenco, zato skušamo s tržno raziskavo ugotoviti, ali je predmet MI zanimiv za potencialne odjemalce, oziroma, kako so zanimive vsebine, ki jih ponuja ta predmet. Obenem se sprašujemo, kateri so motivacijski dejavniki, ki vplivajo na nadaljnje izobraževanje, in v kolikšni meri vpliva na izbiro odločitve t.i. »ustno izročilo« tistih, ki so predmet že absolvirali. Pomembno je plačilno sposobno povpraševanje, zato skušamo ugotoviti, koliko so pripravljeni vlagati v izobraževanje. Nenazadnje nas zanima, ali je lahko visokošolski predmet blagovna znamka, na podlagi katere se



uspešno trži program določene izobraževalne organizacije in predstavlja temelj trženjske strategije za neko izobraževalno podjetje ali posameznika- izvajalca.

#### **6.4 Viri podatkov**

Najprej smo se lotili preučevanja sekundarnih virov. Pregledali smo strokovno literaturo s področja obravnavane teme in članke v strokovnih revijah. Uporabili smo tudi raziskavo na temo Individualno izobraževanje managerjev (Brečko 2004, 24-29). Primarne podatke smo zbirali s pomočjo lastne empirične raziskave.

#### **6.5 Načrtovanje raziskave**

Raziskavo o trženju izobraževalnih storitev za managerje – managerske igre smo načrtovali tako, da smo zbirali primarne podatke s pomočjo vprašalnika, ki ga tudi sicer uvrščamo med najbolj enostavne instrumente in pripomočke za tržna raziskovanja.

Vprašalnik je obsegal uvodna vprašanja, ki zajemajo splošne (sociodemografske) podatke o anketirancu, kot so: starost, stopnja izobrazbe in profesionalni status. Druga vprašanja so zaprtega in polodprtega tipa (poleg danih možnosti nekatera omogočajo odgovor: drugo.....). V vprašalniku smo za postavljene trditve uporabili uravnoteženo petstopenjsko Likertovo lestvico, s katero smo preverjali stopnjo pomembnosti od »zelo pomembno« do »sploh nepomembno« in štiristopenjsko od »zelo zanimivo« do »me ne zanima«.

Za raziskavo smo anketirali skupno 207 študentov in managerjev. Študenti so bili redni in izredni, in sicer: 50 študentov FOV<sup>9</sup>, 53 študentov FM,<sup>10</sup> 43 študentov FDV,<sup>11</sup> 57 študentov EF,<sup>12</sup> ter štiri managerje na položaju direktorja podjetja. Za obliko komuniciranja smo uporabili dva načina: pisno anketiranje na predavanjih in anketiranje s pomočjo elektronske pošte in vprašalnika v obliki elektronskega obrazca.

#### **6.6 Zbiranje informacij**

Čas zbiranja informacij je potekal v zimskem semestru, tako da so lahko sodelovali študenti rednega in izrednega študija na različnih poslovnih in družboslovnih fakultetah.

Anketa je potekala v decembru 2004 in januarju 2005. Anketne vprašalnike smo vročili anketirancem osebno ali poslali po elektronski pošti v priponki.

---

<sup>9</sup> Fakulteta za organizacijske vede v Kranju (Univerza v Mariboru)

<sup>10</sup> Fakulteta za management Koper (Primorska univerza)

<sup>11</sup> Fakulteta za družbene vede v Ljubljani (Univerza v Ljubljani)

<sup>12</sup> Ekonomska fakulteta Ljubljana (Univerza v Ljubljani)

## 6.7 Rezultati tržne raziskave

V tem poglavju bomo prikazali rezultate tržne raziskave v obliki tabel in diagramov, kakor tudi zgoščen komentar.

**Tabela 6.1** Demografski podatki anketirancev

Starost anketirancev	Število anketiranih	Delež (%) anketiranih
19-24 let	152	73
25-30 let	33	16
31 in več	22	11
Skupaj	207	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Iz tabele je razvidno, da je bilo skoraj tričetrť anketiranih (73%) starih do 24 let, kar pomeni, da smo zajeli redne in izredne študente družboslovnih fakultet v Sloveniji, ki so vključeni v proces izobraževanja in so potencialni odjemalci novih znanj za managerje. Preostala deleža anketiranih pripadata izrednim študentom, ki se izobražujejo ob delu, in managerjem, ki so vključeni v izredni študij ali v projekt vseživljenjskega izobraževanja.

**Tabela 6.2** Izobrazba anketirancev in njihov zaposlitveni status

Stopnja Izobrazbe	Število anketiranih	Delež (%) anketiranih	Zaposlitveni status	Število anketiranih	Delež (%) anketiran
srednja	186	89,8	redno	40	19
višja	9	4,4	občasno	111	54
visoka	12	5,8	ni zaposlen	52	25
			drugo	4	2
Skupaj	207	100		207	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Iz zgornje tabele je razvidno, da ima večina anketiranih srednjo izobrazbo in je vključena v pridobivanje nove stopnje izobrazbe na visokošolskem programu. Le nekaj procentov jih ima višjo ali visoko izobrazbo. Za slednje lahko sklepamo, da si še vedno prizadevajo za nova znanja kljub že doseženi stopnji izobrazbe.

Zaposlitveni status anketiranih oseb kaže, da je večina (54%) vključena v razne oblike občasnega dela (redni študenti s pomočjo študentskih servisov), deleža druge

polovice anketiranih pa sta razdeljena med zaposlene (izredni študenti) in redne študente.

V nadaljevanju bom analizirala posamezna vprašanja iz ankete.

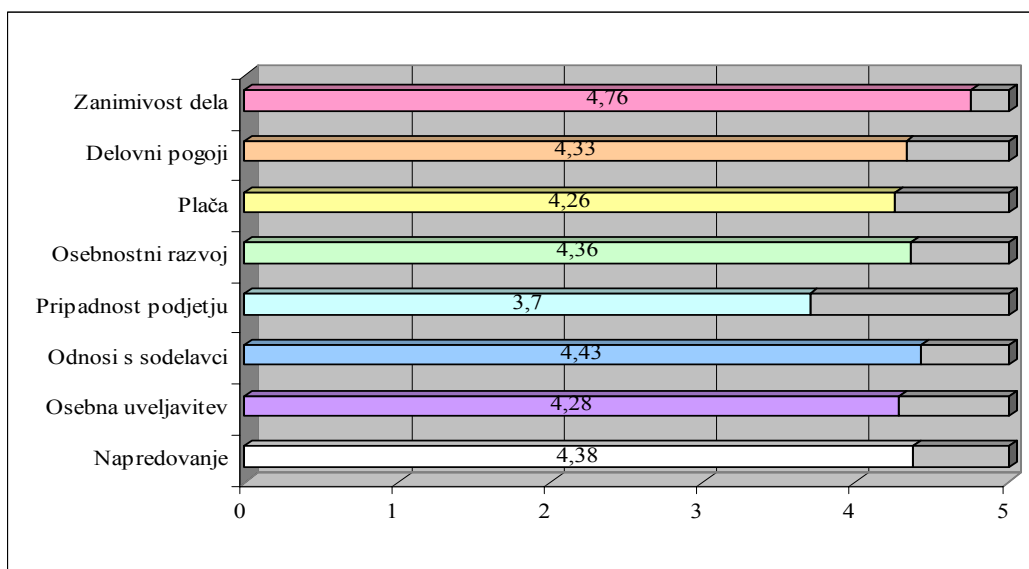
**1. Kako pomembni so za vas naslednji motivacijski dejavniki, ki vplivajo na nadaljnje izobraževanje?**

**Tabela 6.3** Pomembnost motivacijskih dejavnikov

	sploh nepomem.		nepomembno		manj pomembno		pomembno		zelo pomembno		št.	Delež (%)
	1	0,5	2	0,5	3	6,5	4	5	5			
	št.	%	št.	%	Št.	%	št.	%	Št.	%		
zanimivost dela							59	23	48	77	207	100
delovni pogoji			1	0,5	3	6,5	09	53	84	40	207	100
Plača					9	9	15	56	73	35	207	100
osebnostn razvoj			1	0,5	16	8	96	46,5	93	45	206	100
pripadn. podjetju	1	0,5	14	7	66	32	89	43	36	17,5	206	100
Odnosi s sodelav.			3	1,5	4	7	81	39	109	52,5	207	100
Osebna uveljavit.			3	1,5	6	8	06	51,5	81	39	206	100
napredovanje					22	11	83	40	102	49	207	100

Vir: lastna raziskava 2004/2005

**Slika 6.2** Pomembnost motivacijskih dejavnikov



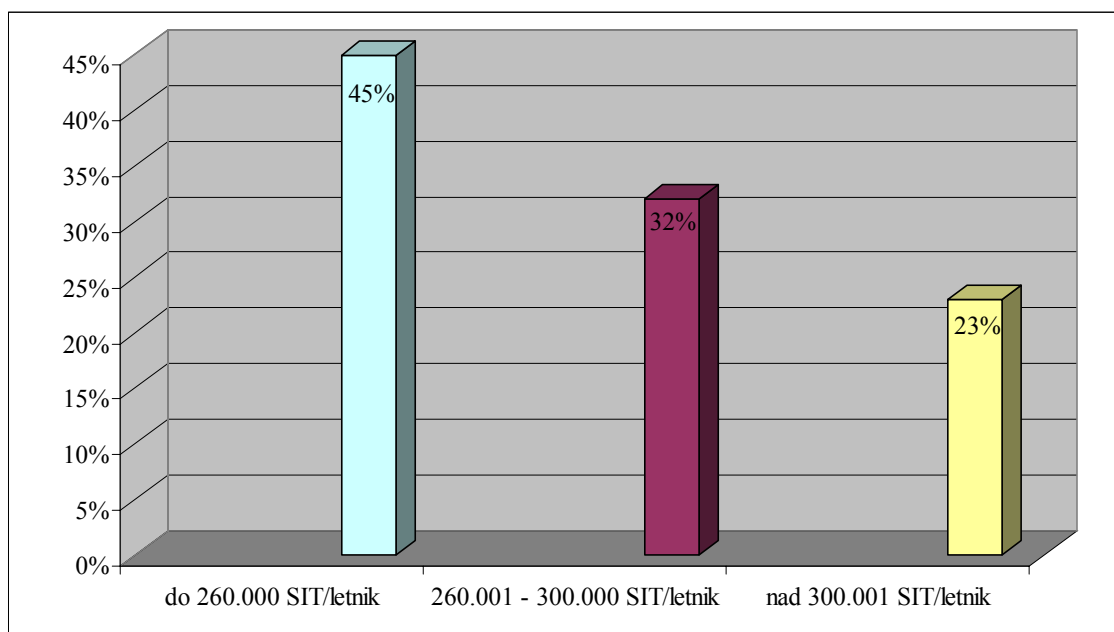
Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Sedaj pa si oglejmo še motivacijske dejavnike, ki pomembno vplivajo na odločitev anketiranih za nadaljnje izobraževanje.

Iz diagrama je razvidno, da se respondentom zdi vsi naštetih dejavniki zelo pomembni pri odločanju za izobraževanje, za spoznanje navzgor odstopa le zanimivost dela, ki ima povprečno vrednost 4,76 od možnih vrednosti od 1 do 5. Na tej lestvici pomeni 1 sploh nepomembno in 5 zelo pomembno. Najmanj pomembna (3,7) se zdi anketirancem pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju pripadnost podjetju. Zanimivosti dela sledijo odnosi s sodelavci, kar lahko pomeni, da anketirana populacija ceni vrednost timskega dela oziroma ugodne klime v podjetju. Sledijo napredovanje, osebni razvoj, delovni pogoji, osebna uveljavitev in plača.

## 2. Koliko ste pripravljeni vložiti v nadaljevanje izobraževanja?

**Slika 6.3** Investicija v nadaljnje izobraževanje

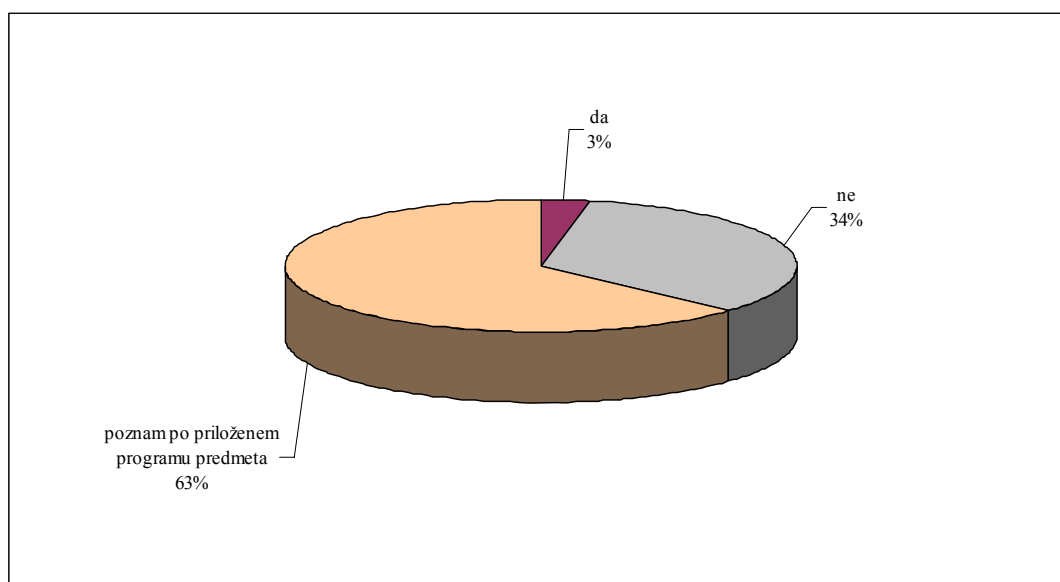


Vir: Lastna raziskava 2004/2005

V raziskavi smo sodelujoče vprašali, koliko so pripravljeni vložiti v nadaljnje izobraževanje, in dobili odgovor, da jih največ namerava vložiti do 260.000 SIT/letnik, takih je 45 odstotka. Nekoliko manj, 32 odstotkov, jih namerava vložiti za izobraževanje od 260.001 do 300.000 SIT/letnik, 23 odstotkov pa nad 300.000 SIT na letnik.

### 3. Ali poznate nov program MI?

**Slika 6.4** Poznavanje novega programa MI



Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Na vprašanje o poznavanju novega programa MI smo dobili odgovor, da večina anketiranih pozna predmet le po priloženem programu (63 odstotkov), tretjina (34 odstotkov) pa ga sploh ne pozna.

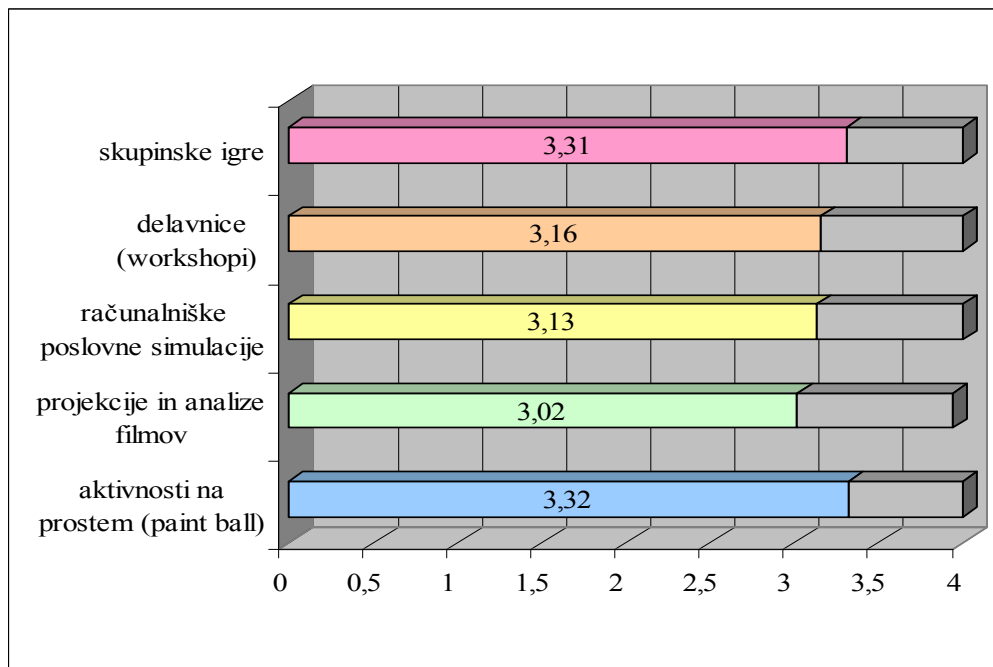
### 4. Ocenite posamezne vsebine predmeta MI:

**Tabela 6.4** Ocena posameznih vsebin MI

	me ne zanima		manj zanimiv		zanimive		zelo zanimive		št. anket	delež (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Skup. igre	4	2	14	7	102	49	87	42	207	100
Delavnice	5	2	33	16	91	44	78	38	207	100
rač.posl.simu	9	5	36	17	81	39	81	37	207	100
anal. filmov	7	4	44	21	93	45	63	30	207	100
zun. aktiv.	6	3	24	12	75	36	102	49	207	100
	št.	%	št	%	št	%	št	%		

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

**Slika 6.5** Ocena posameznih vsebin predmeta MI



Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Od anketiranih smo skušali izvedeti, ali so jim zanimive posamezne vsebine managerskih iger in jih prosili, da jih ocenijo od 1 - me ne zanima do 4 - zelo me zanima. Izkazalo se je, da so vse aktivnosti ocenili z oceno, ki je v povprečju višja od 3. Najvišjo povprečno oceno so dobile aktivnosti na prostem 3,32 in skupinske igre 3,31, sledijo jim delavnice 3,16 in računalniške poslovne simulacije 3,13. Projekcije in analize filmov so ocenili kot najmanj zanimive, pa vendar je njihova ocena nad 3, kar pomeni še vedno oceno » zanimivo«.

**5. Kakšna oblika izobraževanja, predavanje ali delavnice, se vam zdi bolj učinkovita za pridobivanje znanja?**

**Tabela 6.5** Način izobraževanja

Način izvajanja	Število anketiranih	Delež anketiranih (%)
predavanja	11	5
delavnice	49	24
kombinacija obojega	146	71

Skupaj	206	100
--------	-----	-----

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Na vprašanje, kakšna oblika izobraževanja se jim zdi bolj učinkovita za pridobivanje znanja, je večina anketiranih (71 odstotkov) odgovorila, da se jim zdi najbolj učinkovita kombinacija predavanj in delavnic, 24 odstotkov jih meni, da so to delavnice in le nekaj odstotkov (5), da so to predavanja.

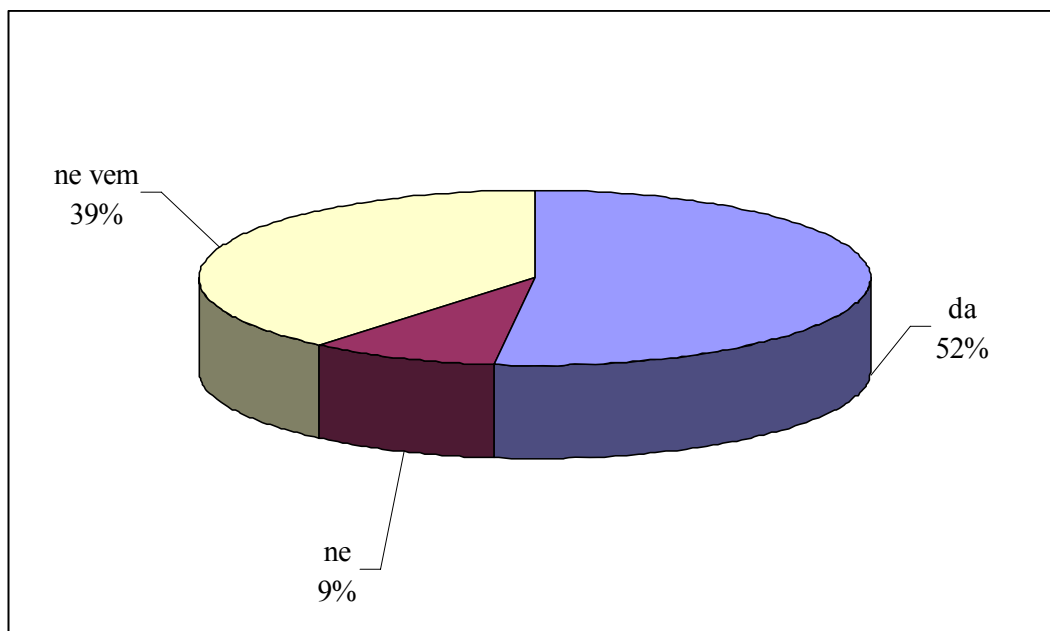
**6. Ali bi se odločili in kot izbirni predmet na nadaljevanju študija oz. na specializaciji izbrali predmet MI?**

**Tabela 6.6** Izbira za MI

Izbira	Število anketiranih	Delež anketiranih (%)
da	108	52
ne	18	9
ne vem	81	39
Skupaj	207	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

**Slika 6.6** Izbira za MI



Vir: lastna raziskava 2004/2005

Na vprašanje anketirancem, ali bi izbrali predmet MI, jih je več kot polovica (52 odstotkov) odgovorila pritrdilno in le nekaj odstotkov (9) negativno. Delež neodločenih je bil 39 odstotkov.

**7. Če da, kdaj bi se vpisali v izobraževanje MI?**

**Tabela 6.7** Čas vpisa v izobraževanje MI

Čas	Število odgovorov	Delež anketirancev (%)
takoj	22	13
naslednje študijsko leto	61	36
ne vem	88	51
Skupaj	171	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Na zgornje vprašanje je odgovorilo 82 odstotkov anketiranih in od teh polovica neodločeno. Ostala polovica bi vpisala predmet MI takoj ali v naslednjem študijskem letu.

**8. Kje bi želeli poslušati predavanja za MI?**

**Tabela 6.8** Kraj izobraževanja MI.

Kraj	Število anketiranih	Delež anketirancev (%)
Ljubljana	123	62
Celje ali Maribor	54	27
vseeno	21	11
Skupaj	198	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Porazdelitev preferirane lokacije izobraževanja je naslednja: večina anketiranih bi poslušala predmet MI v Ljubljani (62 odstotkov), slaba tretjina pa v Celju ali Mariboru (27 odstotkov).

**9. Ali bi vam ustrezalo, da bi lahko del aktivnosti (računalniške poslovne simulacije, omrežne igre...) opravili s pomočjo računalnika, ne da bi bili fizično prisotni (na daljavo)?**



**Tabela 6.9** Izobraževanje na daljavo

Izobraževanje na daljavo	Število anketiranih	Delež anketirancev (%)
da	183	88
ne	24	12
Skupaj	207	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Iz tabele je razvidno, da se je velika večina, kar 88 odstotkov, opredelila za izobraževanje na daljavo, oziroma bi določene vsebine predmeta opravili sami s pomočjo računalnika.

**10.** *Kakšne dodatne informacije o predmetu bi vam pomagale pri odločitvi za ali proti vpisu predmeta?*

**Tabela 6.10** Dodatne informacije pri odločitvi za MI

Informacije	Število odgovorov	Delež anketirancev (%)
biografija predavatelja	13	6
opis posameznih aktivnosti	176	82
podane informacije zadostujejo	20	10
drugo	4	2
Skupaj	213	100

Vir: lastna raziskava 2004/2005

Pri tem vprašanju je nekaj anketiranih izbralo dva odgovora hkrati, zato je skupno število odgovorov 213.<sup>13</sup> Iz tabele je razvidno, da velika večina (82 odstotkov) anketiranih meni, da bi jim pri odločitvi za vpis predmeta MI pri nadaljnjem študiju pomagal podrobnejši opis posameznih aktivnosti kot so: opis vsebine iger, simulacij, delavnic, predavanj.

<sup>13</sup> n = 207

11. Ali bi se na podlagi »ustnega izročila« oziroma »glasu ljudstva« študentov, ki so predmet MI vpisali v prejšnjih študijskih letih, odločili za izbiro?

**Tabela 6.11** Ustno izročilo kot podlaga za odločitev

Ustno izročilo (%)	Število anketiranih	Delež anketirancev
da	147	71
ne	59	29
Skupaj	206	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2005

Iz tabele je razvidno, da sta dobri dve tretjini (71 odstotkov) anketiranih odločili, da bi na podlagi »ustnega izročila« vpisali predmet MI.

12. Ali je lahko, po vašem mnenju, visokošolski predmet blagovna znamka?

**Tabela 6.12** Visokošolski predmet kot »blagovna znamka«

Blagovna znamka	Število odgovorov	Delež anketiranih (%)
da	120	59
ne	85	41
Skupaj	205	100

Vir: Lastna raziskava 2004/2004

Več kot polovica anketiranih (59 odstotkov) je mnenja, da je visokošolski predmet lahko »blagovna znamka«. Nekaj manj kot polovica respondentov ne prepozna visokošolskega predmeta kot »blagovno znamko«. Fenomen visokošolskega predmeta kot »blagovne znamke« vidimo kot potencialni problem za nadaljnje raziskave.

## 6.8 Analiza rezultatov in priporočilo izvajalcu

Da bi raziskali, ali obstaja med študenti, ki se izobražujejo za managerje, in managerji določen interes za nove izobraževalne storitve, smo v mesecu decembru 2004 in januarju 2005 izvedli s pomočjo ankete tržno raziskavo z naslovom »Trženje izobraževalnih storitev za managerje – managerske igre«. V njej je sodelovalo 207 študentov z različnih fakultet v Sloveniji, rednih in izrednih, ki so bili v povprečju stari

23,7 leta. Glede stopnje izobrazbe smo ugotovili, da imajo končano srednjo šolo, nekaj odstotkov pa tudi višjo ali visoko izobrazbo.

V raziskavi nas je zanimalo, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki vplivajo na odločitev posameznika za nadaljnje izobraževanje. Izkazalo se je, da anketirance najbolj privlači zanimivost dela, odnosi s sodelavci, napredovanje, osebni razvoj, manj plača in pripadnost podjetju. Glede na to, da raziskujemo obstoj interesa za nova znanja, ugotavljamo, da so zanimivost dela, timsko delo in osebni razvoj kompatibilni z novim visokošolskim predmetom »managerske igre«, ki v svojem programu razvija odnos do skupinskega dela, novih in aktualnih vsebin prek delavnic in računalniških poslovnih simulacij.

V anketi smo prikazali kratek opis predmeta MI, kjer je prikazana vsebina predmeta, namen/cilj managerskih iger, vpliv MI in primer računalniške poslovne igre. Izkazalo se je, da večina anketiranih ne pozna novega programa MI oz. ga pozna le po priloženem programu predmeta.

Seveda je bil naš namen ugotoviti, ali anketirane zanimajo vsebine predmeta MI. Ocene smo rangirali od 1-me ne zanima do 4-zelo zanimivo. Izkazalo se je, da so vse vsebine ocenili v povprečju višje kot z oceno 3, kar pomeni zanimivo, od ocene 3,02 za projekcije in analize filmov do 3,32 za aktivnosti na prostem (kot je npr. »paint-ball«). Izrazito malo anketirancev odgovarja, da jih katera od vsebin ne zanima (med 2 in 5 odstotkov) in jim je manj zanimiva (med 7 in 21 odstotkov). Splošna značilnost ocenjevanja zanimivosti vsebin je visok odstotek zanimanja za vse vsebine predmeta managerske igre.

Pri tipu izvajanja predmeta anketiranci »prisegajo« na kombinacijo predavanj in delavnic (71 odstotkov), kar je tudi skladno s pripravljanim programom predmeta MI.

Na eno od naših osrednjih vprašanj, ali bi se odločili in izbrali v nadaljevanju izobraževanja predmet MI, jih je več kot polovica (52 odstotkov) odgovorila pritrdilno in le 9 odstotkov negativno. Preostali odgovori (39 odstotkov) so se uvrstili v rubriko neodločenih. V tej skupini se kaže velik potencial za promocijo tega predmeta. Še več neodločenih je pri naslednjem vprašanju, kdaj bi se vpisali v nadaljnje izobraževanje MI (51 odstotkov), preostala slaba polovica pa bi vpisala predmet kar takoj ali naslednje leto.

Predavanja bi večina (62 odstotkov) poslušala v Ljubljani, vendar moramo na tem mestu opozoriti na omejitve samega vzorca anketiranih, saj je bilo izvedeno le na ljubljanskem, kranjskem in celjskem področju, tako so se anketirani povečini odločali kar glede na kraj že obstoječega študija.

Anketirance smo vprašali tudi o tem, ali bi jim ustrezalo, da bi lahko nekatere izobraževalne aktivnosti (računalniške simulacije, omrežne igre...) opravili s pomočjo računalnika, ne da bi bili fizično prisotni pri predavanjih in vajah. Velika večina jih je odgovorila pritrdilno (88 odstotkov). Podatek kaže na potrebo in interes po izobraževanju na daljavo in seveda po fleksibilni in selektivni uporabi sodobnih tehnologij pri izvajanju izobraževalnih aktivnosti.

Pri vprašanju, katere dodatne informacije bi vam pomagale pri odločitvi za ali proti vpisu predmeta MI, je kar 82 odstotkov anketiranih želelo imeti bolj podroben opis posameznih aktivnosti (predavanj, iger, simulacij), kar kaže na dejansko potrebo po tržnem pristopu uvajanja/ponujanja izobraževalnih storitev. Posebej pri izbirnih predmetih na fakultetah bo vedno bolj pomembno, kako in kje bo predstavljen predmet v primerjavi s konkurenčni predmeti, ki so na voljo kot izbirni.

Ali bo ob promociji predmeta pomembno tudi »ustno izročilo«, ki kroži med udeleženci izobraževalnih storitev? Sploh pri prehodu med generacijami, ki so te storitve že »konzumirale« in tistimi, ki jih to še čaka? Temu bi lahko pritrdili, kot so anketirani v 71 odstotkih. Toliko jih je namreč prepričanih, da bi »glas ljudstva« študentov, ki so predmet MI vpisali že v prejšnjih študijskih letih, vplival na njihovo odločitev. Seveda pozitivno ali negativno, na kar vpliva seveda tudi dobra »blagovna znamka«, ki jo lahko predmet pridobi. Zato nas je zanimalo tudi, ali je lahko po njihovem mnenju visokošolski predmet »blagovna znamka«. Da je lahko, misli šest od desetih anketirancev, drugi pa so prepričani, da to ne more biti.

Rezultati odgovorov na vprašanja, ki smo jih zastavili v anketi, kažejo, da obstaja med študenti in ostalimi respondenti interes po novih oziroma drugačnih izobraževalnih storitvah, kot je v našem primeru predmet »managerske igre«. Ponudba izobraževalnih storitev mora biti pestra, predvsem kot kombinacija predavanj in delavnic, kjer lahko slušatelji sproti preverjajo svoje pridobljeno znanje. Ker jih pri njihovem nadaljnjem izobraževanju motivira predvsem čimbolj zanimivo delo v prihodnosti, pričakujejo tudi v procesu izobraževanja zanimive vsebine, ki jim bodo v izziv. Iz raziskave je razvidno, da študenti premalo poznajo nove vsebine, ki se ponujajo na trgu, kot je predmet »managerske igre«, zato je naše priporočilo izvajalcu predmeta, da se odloči in začne z bolj prepoznavno strategijo trženja svojega predmeta, tako na spletnih straneh kot tudi z osebnim pristopom in s predstavitvijo predmeta univerzam oziroma izobraževalnim ustanovam in drugim komercialnim ponudnikom tovrstnih storitev.

## **6.9 Potrditev hipotez**

*Hipoteza 1: Predvidevam, da bo veliko povpraševanje za nova znanja in veščine MI.*

Raziskava je pokazala, da obstaja interes za nove vsebine izobraževalnih storitev, saj bi se 52 odstotkov anketiranih odločilo in v nadaljevanju študija vpisalo novi predmet MI. Še bolj pa potrjuje to hipotezo ocenjevanje posameznih vsebin tega predmeta, saj od 75 do 91 odstotkov respondentov meni, da so vsebine zanimive oz. zelo zanimive. Zato sprejemam to hipotezo.

*Hipoteza 2: Predvidevam, da bi bila sprejemljiva cena izobraževanja do 300.000 SIT/letnik.*

Raziskava je pokazala, da je kar 77 odstotkov anketiranih pripravljenih vložiti v nadaljnje izobraževanje do 300.000 SIT/letnik, kar potrjuje domnevo o plačilno sposobnem povpraševanju.

*Hipoteza 3: Predvidevam, da se bodo študenti odločili za lokacijo v Ljubljani ali na Štajerskem.*

Raziskava je pokazala, da bi se večina anketiranih študentov (89 odstotkov) odločila in poslušala predavanja za MI na področju Ljubljane ali Štajerske, kar potrjuje našo hipotezo o primerni lokaciji za izvajanje tega predmeta.

*Hipoteza 4: »Ustno izročilo« je pozitivno povezano z odločitvijo glede izbire visokošolskega predmeta MI.*

Trditev, da je »ustno izročilo« pozitivno povezano z odločitvijo o izbiri MI, se je izkazala za pravilno, saj je 71 odstotkov anketiranih odgovorilo, da se s tem strinja.

*Hipoteza 5: Način izvedbe visokošolskega predmeta je pozitivno povezan z odločitvijo o izbiri predmeta MI.*

Rezultati raziskave kažejo, da bi se 71 odstotkov vprašanih odločilo za kombinacijo med predavanji in delavnicami – »workshopi«, kar potrjuje domnevo, da oblika izvedbe predmeta pomembno vpliva na odločitev, saj je program MI zastavljen prav na kombinaciji predavanj in delavnic.

## **7 STRATEGIJA TRŽENJA IZOBRAŽEVALNIH STORITEV ZA MANAGERJE**

Marketinška strategija je sestavni del strategije organizacije. Cilj take strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem novih – konkurenčnih storitev, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža in doseganje primernih poslovnih rezultatov.

Marketinški splet predstavlja izredno pomembno kombinacijo marketinških spremenljivk, ki jih organizacija načrtuje, izvaja in kontrolira z namenom, da bi na trgu dosegla zastavljene cilje. Za obvladovanje marketinškega spleta je potrebno, da uresničujemo zlasti naslednje aktivnosti: marketinško načrtovanje, celovit nadzor in spremljanje najpomembnejših aktivnosti (Devetak in Vukovič 2002, 185).

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov, zlasti pa: demografsko in gospodarsko okolje, družbeno oziroma družbenopolitično, kulturno, tehnično in tehnološko okolje ter plačilna sposobnost.

Vprašanje kakovosti storitev v izobraževanju mora biti posebej obdelano in zajeto v marketinški strategiji. Zaradi tega moramo vlagati dovolj sredstev v izboljševanje kakovosti na vseh področjih poslovanja, razvoja itd., da bi lahko zavzeli vodilno pozicijo na trgu. V primerih hitrih sprememb na trgu moramo ustrezno reagirati ter se prilagajati novim okoliščinam, tako da ponudimo kupcu ustrezne storitve ob pravem času in ob konkurenčnih prodajnih pogojih (Devetak in Vukovič 2002, 185).

### **7.1 Temeljne strategije za izvajanje novih izobraževalnih storitev**

Strategije marketinga so mednarodno priznani strokovnjaki obravnavali, zaokroževali in podajali na različne načine. Bistvo pri vseh pa je, da bo uspela tista organizacija, ki je konkurenčna, ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak z obvladovanjem in diferenciranjem storitev, ter zmožnostjo osredotočiti se na konkretne programe.

Ne glede na teorijo razvoja marketinške strategije je za izobraževalno organizacijo izrednega pomena dejstvo, kako dosega konkurenčno pozicijo ali prednost na tržišču. (Devetak in Vukovič 2002, 186)

Da bi bila naša ponudba konkurenčna je potrebno tudi vlaganje v promocijo oziroma komuniciranje. S slednjim informiramo odjemalce o asortimentu, ki ga ponujamo.

Uspešne izobraževalne organizacije dosegajo trajnejšo konkurenčno prednost. Dva tipa konkurenčne prednosti sta ključna (Jančič 1990, 68), in sicer stroškovna prednost in diferenciacija. Po Porterju (v Jančič 1990, 68-69) obstajajo tri generične strategije, s pomočjo katerih bi lahko organizacija dosegala nadpovprečne rezultate v panogi. Omenjene tri generične strategije zajemajo:

### *Stroškovno prvenstvo*

Pri tej generični strategiji smo osredotočeni na izvajanje izobraževalnih storitev z minimalnimi stroški. Obstaja pa nevarnost, da nižamo stroške na račun zmanjšane ponudbe in kakovosti.

### *Diferenciacija*

Izvajalec se prilagaja odjemalcem, tako da oblikuje storitve v smislu najboljšega zadovoljevanja odjemalcev. Pomembno je specializirati se na tiste posebnosti, v katerih smo najboljši in imamo prednost pred konkurenco.

### *Osredotočenje*

Organizacija se odloči za ožji segment trga in za specializirano storitev, ki jo prilagodi povpraševanju. Na izbranem segmentu lahko dosežemo konkurenčno prednost. Pomembno je odločiti se za strategijo, ki jo najbolj obvladujemo.

## **7.2 SWOT analiza**

S SWOT analizo (začetnice angleških besed: strengths, weaknes, oportunities in threats) razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje v izobraževalni organizaciji, ki nastopa na trgu. Bistvo SWOT analize je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču. Vse to prispeva za kakovostno strateško načrtovanje.

SWOT analiza ni nič drugega kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno organizacijo (Možina idr. 1994, 306).

Pri tem celovitem ocenjevanju organizacije skušamo torej ugotoviti, kje ima določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne slabosti. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za organizacijo in glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala soočiti. Za takšno ocenjevanje poznamo že vrsto prijemov (Možina idr. 1994, 308).

V nadaljevanju bomo skušali prikazati SWOT analizo (v slovenski praksi se uporablja izraz SPIN analiza) za univerzitetni predmet MI.

**Tabela 7.1:** SWOT analiza MI

NOTRANJE	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvajalec predmeta z ustreznimi izkušnjami, znanjem in veščinami</li> <li>- kombinacija predavanj in delavnic</li> <li>- pridobivanje znanja/veščin skozi bolj atraktivne načine</li> <li>- prenos teorije v prakso v okolju brez tveganja</li> <li>- pridobivanje izkušenj s pomočjo simulacij</li> <li>- pridobivanje spoznanja o svojem vedenju v interakciji z drugimi in razvoj občutljivosti na vedenje drugih</li> <li>- ljudje se naučijo več, če se igrajo</li> <li>- dober glas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relativno visoka začetna investicija (nakup programske opreme,...)</li> <li>- neuveljavljena blagovna znamka</li> <li>- pomanjkanje veščin za promocijo in pospeševanje prodaje</li> <li>- majhen tržni delež</li> </ul>
ZUNANJI	
IZZIVI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sodelovanje v projektu Racio d.o.o. PHARE Vseživljenjsko izobraževanje</li> <li>- priporočila Bolonjske deklaracije</li> <li>- šibka konkurenca – na slovenskem trgu ni enakega ali podobnega programa oz. predmeta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- premajhna fleksibilnost izobraževalnih organizacij</li> <li>- vstop novih konkurentov</li> <li>- nadomestne izobraževalne storitve</li> <li>- neugodne socialne in demografske spremembe</li> <li>- spremenjene potrebe odjemalcev</li> </ul>

Vir: Lastna zamisel

### 7.3 Proces strateškega načrtovanja za izobraževalne storitve

Strateško načrtovanje je po Kotlerju (1988, 43) upravljavsko-vodstveni proces razvijanja in vzdrževanja življenjske sposobnosti izobraževalne organizacije za doseganje ciljev v okolju, ki ga obdaja. Sam proces strateškega načrtovanja pa poteka običajno od poslanstva, ciljev, nalog ter načrta organizacije do predvidenih in načrtovanih poslov.

Strateško načrtovanje je pomembno pri oblikovanju strateških povezav med možnostmi in zastavljenimi cilji. Vse to pa mora temeljiti na marketinški zasnovi.



Za izobraževalno organizacijo je izredno pomembno, da od zunanjih dejavnikov analizira in spremlja zlasti tiste, ki so z vidika marketinga najpomembnejši. To se nanaša zlasti na razvoj novih storitev (Devetak in Vukovič 2002, 196).

Posebnost nepridobitnih organizacij je v strateškem managementu: to so po Badeltu (v Trunk Širca, Tavčar 1998, 36):

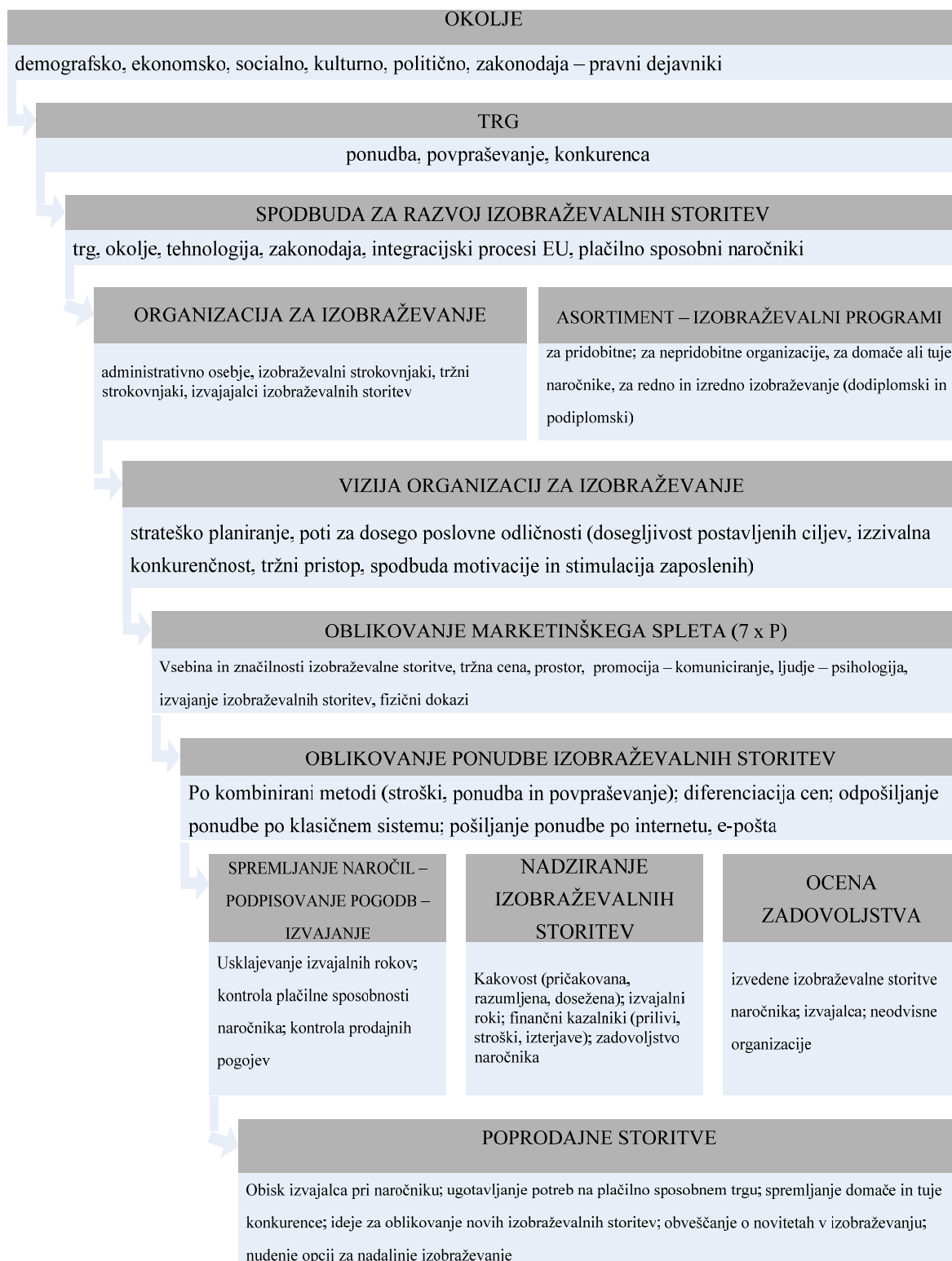
- cilji so večdimenzionalni, kompleksni in pretežno kvalitativni,
- pravna oblika mora biti prilagojena zakonodaji,
- urejenost in osebje predstavljata specifične strukture,
- trženje izobraževalnih storitev je specifično, ima svoje odjemalce in konkurente in na osnovi tega oblikuje tržno ponudbo,
- pri načrtovanju, izvajanju in nadziranju prevladujejo kvalitativni nad kvantitativnimi cilji,
- vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij v spreminjajočem okolju in zahtevah poslovanja terja posebno spretnost strateškega managementa.

#### **7.4 Univerzalni marketinški model za izobraževalne storitve**

Pri oblikovanju univerzalnega marketinškega modela za izobraževalne storitve izhajamo iz okolja in plačilno sposobnega povpraševanja. Upoštevati moramo spodbude za razvijanje ustreznih sodobnih izobraževalnih programov. Model zajema vizijo izobraževalne organizacije in marketinški splet po obrazcu 7xP. Oblikuje se konkurenčna ponudba izobraževalnih storitev. Od konkurenčne ponudbe in ustreznega komuniciranja z možnimi naročniki sta odvisna prodaja in končni uspeh. Pomembni so: kakovost, rok izvedbe in zadovoljstvo naročnika. Zadovoljstvo pa je potrebno ocenjevati na obeh straneh, pri uporabniku in naročniku. V določenih primerih je koristno, da ocenjuje zadovoljstvo izvedene storitve neodvisna strokovna ocenjevalna organizacija in pooblaščen izvedenci.

V konkurenčnem boju na področju izobraževanja bodo uspele organizacije, ki bodo upoštevale predlagani model (Devetak in Vukovič 2002, 206-207). Ta je prikazan v sliki 7.1.

**Slika 7.1** Univerzalni marketinški model za storitve v izobraževanju



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 208

## 7.5 Kakovost izobraževalnih storitev in zadovoljstvo odjemalcev MI

Kakovost storitev in zadovoljstvo odjemalcev sta gotovo pojma, ki sta med seboj povezana. Ni dovolj le govoriti in se truditi za doseganje ustrezne kakovosti, ampak so potrebni še instrumenti za ugotavljanje in merjenje zadovoljstva porabnikov storitev. Sistem kakovosti lahko vodimo na osnovi ocenjevanja zadovoljstva odjemalcev (Devetak in Vukovič 2002, 285).

Pod pojmom kakovostna raven storitev razume Potočnik (2000, 44) primeren način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje porabnika. Običajno ne moremo določiti kakovostne ravni s količinskimi merili. Pri tem si pomagamo s tolerančnim območjem, to je med želeno in dejansko prejeto storitvijo v zaznavi uporabnika. Slednji presoja kakovost storitve kot razliko, »kaj je pričakoval in kaj je prejel« (Devetak in Vukovič 2002, 299).

Izobraževalne organizacije spremljajo in analizirajo pedagoško delo s pomočjo študentskih anket za oceno kvalitete predavanj. V študijskem letu 2001/2002 je bila na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani (Univerza v Ljubljani) v okviru predmeta Upravljanje s človeškimi viri pri prof. dr. Ivanu Svetilku izvedena interna anketa med slušatelji predmeta (sociologija – smer Kadrovski management) o priljubljenosti posameznih predmetov v okviru smeri kadrovski management. Predmet MI in njegov izvajalec sta bila med vsemi strokovnimi predmeti smeri kadrovski management ocenjena najvišje, in to po vsebini kot izvedbi predmeta, pa tudi izvajalcu predmeta.

Poleg tega izvajalec predmeta po zaključku semestra oz. predavanj izvede med slušatelji predmeta anonimno interno anketo (glej prilogo), s katero skuša meriti zadovoljstvo študentov s predmetom in izvajalcem, na osnovi rezultatov ankete tudi oblikovati/prilagoditi program predmeta v naslednjem študijskem letu.

V anketi uporablja lestvico ocen od 1 do 10 pri vprašanju o oceni idej, koncepta in programa predmeta. Pri oceni predmeta v celoti se omeji na lestvico od 1 do 6 (slab do odličen). Vključeni sta dve odprti vprašanji, kjer študentje opisno ocenijo, kaj jim je bilo najbolj in najmanj všeč pri predmetu. V drugi polovici ankete skuša izvajalec predmeta dobiti ocene od 1 do 5 za tri sklope: moderatorja, vsebino predmeta in predmet na splošno. Tip vprašanj se nanaša na oceno razlike med želeno in dejansko prejeto storitvijo, kot je:

Ali je predmet zadovoljil vaša pričakovanja?

Ali ste pri izvajanju predmeta čutili kakšen izziv?

Anketiranje se izvaja po končani izvedbi predavanj. Na osnovi ugotovitev je treba zastaviti storitve v naslednjem šolskem letu ali pri naslednjem izvajanju boljše od dosedanjih, tako da ne bi bilo nezadovoljstva med odjemalci/udeleženci/študenti. Posebej velja analizirati vzroke razhajanj med pričakovanji in doseženim zadovoljstvom odjemalcev. Potrebno je analizirati pripombe in sugestije s strani anketirancev, na osnovi katerih bo naslednji izobraževalni program boljši (Devetak in Vukovič 2002, 305).

## 8 ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA

Nove izobraževalne storitve za managerje - v naši raziskavi je poseben poudarek na univerzitetnem predmetu MI - dobivajo v procesu izobraževanja novo priložnost. Tržno gospodarstvo ponuja vedno nove izzive, ki jim moramo slediti z novimi znanji. Postati in ostati je treba konkurenčen. Organizacije, ki ponujajo izobraževalne storitve, se vedno bolj zavedajo, da bodo morale ponujati kakovostne in konkurenčne programe, ki bodo sledili povpraševanju na trgu. Kreirale bodo nove trende v izobraževanju.

Dejansko se ponudba izobraževalnih storitev širi, vendar je to premalo, če potencialni odjemalci niso s tem seznanjeni. Marketinški splet, ki vsebuje vse pomembne sestavine od kakovostno zastavljenega programa prek primernih stroškov in prostora za izvajanje do strokovnih izvajalcev, pomeni pravo pot do odjemalca.

Lastnosti tržnega gospodarstva so prodrle tudi v sfero izobraževalnih storitev in tega se organizacije in posamezniki kot ponudniki intelektualnih storitev morajo zavedati. Poslovne in družboslovne fakultete bodo ohranile svojo pozicijo le s primerno politiko na tem področju. Morale bodo izbrati programe, ki bodo izvajali kvalitetno in praktično izobraževanje za vsakdanje potrebe gospodarstva oziroma družbe. Programi morajo biti usklajeni s spremenjeno zakonodajo, ki se prilagaja EU in priporočilom Bolonjske deklaracije.

Predmet MI ustreza kriterijem, ki zahtevajo večje povezovanje med teorijo in prakso ter aktivno sodelovanje študentov pri predmetu, saj ponuja nove vsebine skozi delavnice, računalniške simulacije, analize filmov in skupinske igre. Ta univerzitetni predmet pa se izvaja samo na eni od fakultet, kjer se kalijo novi rodovi managerjev. Trenutna populacija ga je spoznala prek ponudbe v tiskanem priročniku za študente, na spletnih straneh fakultete ter skozi »ustno izročilo« prejšnjih generacij študentov. Predmet bi lahko v perspektivi postal ena od »blagovnih znamk« fakultete.

Izvajanje izobraževalnih storitev bo oziroma je že prestopilo meje fakultet. Ponudba se širi neposredno k odjemalcem v gospodarstvo v obliki seminarjev, delavnic, izobraževanja na daljavo, e-učenja in nenazadnje osebnega svetovanja. MI ponujajo v svojih delavnicah teme, kot so: kako vzpodbuditi in gojiti kreativnost, kako deluje skupina, gojenje dobrih odnosov, reševanje konfliktov v skupini, komunikacije in podobno. Program, ki je zanimiv za študente, ki smo jih anketirali v tržni raziskavi, je v prilagojeni obliki zanimiv tudi za managerje. Za dobrega managerja namreč ni dovolj končana šola, ampak je bolj pomembna njegova pripravljenost na nenehne spremembe in vseživljenjsko učenje. Vsebina MI je vključena tudi v program PHARE - vseživljenjsko izobraževanje v okviru kandidature na javnem razpisu Ministrstva za šolstvo, znanost in šport.

Od politike posameznih izobraževalnih organizacij je odvisno, katere vsebine bodo vključile v svoje programe, da bodo ostale konkurenčne na trgu, naše priporočilo pa je, da vključijo tudi take vsebine in načine izvedbe, kot jih ponuja predmet MI, saj bodo s tem sledile novim trendom v ponudbi izobraževalnih storitev za managerje.

## 9 LITERATURA IN VIRI

### 9.1 Literatura

- Andrejčič, Radovan. 1994. *Globalni kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Fakulteta za management
- Brajša, Pavao. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba
- Damjan, Janez, Stane Možina. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Davies, Brent, Linda Ellison, Allan Osborne, John West-Burnham. 1991. *Education Management for the 1990s*. Harlow, Essex: Longman
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Fakulteta za management
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Založba Moderna organizacija
- Devetak Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija
- Dubrovski, Drago. 1998. *Mednarodni marketing*. V knjigi skupine avtorjev "Sodobni marketing". Ljubljana: GEA College, d.d.
- Elgood, Chris. 1997. *The Handbook of Management Games & Simulations*. London: Gower Publishing Limited.
- Florjančič, Jože, Ferjan, Marko. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom 1*. Zagreb: Informator
- Kotler, Philip. 1989. *Upravljanje marketingom 2*. Zagreb: Informator
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Fakulteta za management
- Melavc, Dane. 1993. *Kako gospodariti?* Kranj: Moderna organizacija
- Možina, Stane in soavtorji. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta

- Nemec, Aleš. 1999. *Stopnice do poslovne odličnosti*. Zbornik s posvetovanja v Portorožu. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Sedmak, Mira. 1999. *Trženje izobraževalnih storitev visokošolskega zavoda*. Koper: Fakulteta za management
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Fakulteta za management
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Fakulteta za management
- Tavčar, Mitja. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Fakulteta za Management
- Trnavčevič, Anita in Zupanc Grom, R. 2000. *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management
- Vukovič, Goran. 2000. *Marketinški pristop k izobraževanju*. Doktorska dizertacija. Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Žurga, Gordana. 1995. Informacijski sistemi managerjev. *Organizacija* 28 (2) : 69-77.

## 9.2 Viri

- Brečko, Daniela. 2004. Individualno izobraževanje managerjev. Rezultati raziskave. *HRM* 2 (6) : 24-29.
- Bolonjska deklaracija,  
<http://europa.eu.int/comm/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf> (15. 1. 2005)
- Cetin, Simon. 2005. *Spletno oglaševanje*. [Http://www.finance-on.net/show.php?=111684](http://www.finance-on.net/show.php?=111684) (4.2.2005)
- Državni razvojni program za obdobje 2001 -2006, Agencija RS za regionalni razvoj, Ljubljana 30.6.2001 (osnutek), <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm> (15. 1. 2005)
- Phare nacionalni program ekonomska in socialna kohezija, Projekt Vseživljenjsko učenje, Ljubljana 2004,  
<http://www.mszs.si/slo/ministrstvo/mednarodno/solstvo/phare.asp> (12.12. 2004)
- Snežič, Jasna. 2004. Petsto najboljših brez Slovenije. *Večer - sobotna priloga*, 9. oktober, 38.
- Tajnikar, Maks. 2004. Zgled za resen premislek. *Delo - sobotna priloga*, 23. oktober, 20-21.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketa

Priloga 2 Anonimni vprašalnik za študente

