

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

STRATEŠKI POMEN MARKETINŠKE
KULTURE V ŽIVILSKO-PREDELOVALNI
PANOJI SLOVENIJE

Tjaša Rupnik

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

V vsakdanjem življenju in prav tako v poslovnem svetu dnevno iščemo rešitve, ki bi nas popeljale do večje uspešnosti. Ena izmed njih je prav gotovo marketinška kultura, katere pomen v zadnjem času močno narašča. S svojimi značilnostmi in dimenzijami pomaga družbi, da je uspešnejša. Od nekoč najpomembnejšega maksimiranja dobička danes podjetja vse večjo pozornost namenjajo medsebojnim odnosom, socialnim procesom, odprti naravnosti k potrošniku – odjemalcu, potrebam in hotenjem partnerjev v menjavi. Podjetja iščejo svoje konkurenčne prednosti in jih poskušajo zadržati in zaščititi. To jim uspeva s kombinacijo različnih virov in mehanizmov, ki ščitijo pred posnemanjem. Ustvarjanje in zadržanje konkurenčnih prednosti je eden izmed ciljev strateškega managementa vsake organizacije. Med pomembne vire za doseganje teh ciljev spada tudi marketinška kultura, ki je tema pričujočega magistrskega dela.

Ključne besede: marketinška kultura, konkurenčna prednost, uspešnost podjetja, organizacijska kultura, odnosi, živilsko-predelovalna panoga

SUMMARY

We are constantly in search of new solutions that could lead to greater success, both in the everyday life, as well as in the business world. Among these, one can certainly find the marketing culture, the importance of which has been growing fast lately. Its characteristics and dimensions help the society to become more successful. In the past, it was extremely important to maximize profit, while today's companies focus their attention on the interaction between employees, on the social processes and open approach towards the consumer – client and on the needs and wishes of the partners involved in the process. The companies search for their competitive advantages and they strive to keep and protect them. They succeed by combining various resources and mechanisms which protect them from copiers. To create and retain competitive advantages is one of the goals of strategic management in every organisation. Among resources that are important for the achievement of goals one can also find the marketing culture, which is the main topic of this Master's degree thesis.

Key words: marketing culture, competitive advantage, company's success, organisation culture, relationships, food-processing industry.

UDK: 005.7.008:664(043.3)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen, teza in cilji raziskave	2
1.3	Predstavitev raziskovalnih metod za doseganje ciljev naloge.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	3
2	Organizacijska kultura.....	5
2.1	Opredelitev organizacijske kulture.....	5
2.2	Pomen organizacijske kulture v sodobni organizaciji.....	7
2.3	Značilnosti organizacijske kulture.....	8
2.4	Funkcije organizacijske kulture.....	9
2.5	Vsebine organizacijske kulture	11
2.5.1	Temeljne predpostavke organizacijske kulture	12
2.5.2	Vrednote, norme, stališča.....	13
2.5.3	Tipični vzorci vedenja.....	16
2.6	Organizacijska kultura in subkulture.....	19
2.7	Organizacijska kultura in sorodni pojmi	22
2.7.1	Organizacijska klima.....	22
2.7.2	Organizacijska filozofija.....	24
2.7.3	Organizacijska strategija.....	25
2.7.4	Neformalna organizacija.....	25
2.7.5	Organizacijska struktura	25
3	Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije	27
3.1	Organizacijska kultura in strategija organizacije	27
3.2	Organizacijska kultura in uspešnost organizacije.....	29
3.2.1	Močna kultura in uspešnost organizacije	31
3.2.2	Strateška ustreznost organizacijske kulture	33
3.2.3	Okolju prilagodljiva kultura.....	34
3.2.4	Participativna kultura	35
3.3	Odnos med kulturo in uspešnostjo	35
4	Marketinška kultura.....	39
4.1	Marketinška kultura kot del organizacijske kulture	40
4.2	Značilnosti marketinške kulture	41
4.3	Pomen raziskovanja marketinške kulture.....	41
4.4	Vloga marketinška kulture pri uspešnosti podjetja	43
5	Raziskava marketinške kulture v živilsko-predelovalni panogi Slovenije	47
5.1	Potek raziskave.....	47
5.1.1	Vprašalnik	47

5.1.2	Vzorčenje	48
5.1.3	Izvedba raziskave.....	49
5.2	Rezultati raziskave	51
5.2.1	Razlike v odgovorih po demografskih podatkih (analiza variance)	52
5.2.2	Eno ali večdimenzionalni pojav (faktorska analiza).....	53
5.2.3	Vpliv marketinške kulture na dobičkonosnost poslovanja živilsko-predelovalne panoge v Sloveniji (regresijska analiza).....	54
5.3	Predlogi za prakso	57
6	Sklep.....	59
	Literatura	61
	Priloge.....	65

PONAZORILA

Preglednica 2.1	Vpliv vrednot na pravila vedenja	14
Preglednica 2.2	Tipi kulturnega znanja	20
Preglednica 2.3	Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima ..	24
Preglednica 3.1	Ocena kulturnega tveganja pri doseganju strateških ciljev	29
Preglednica 5.1	Opis dimenzij marketinške kulture	48
Preglednica 5.2	Število in odstotek anketirancev po spolu.....	49
Preglednica 5.3	Število in odstotek anketirancev glede na delovno mesto	50
Preglednica 5.4	Število in odstotek anketirancev glede na čas zaposlitve v podjetju.....	50
Preglednica 5.5	Število in odstotek anketirancev glede na delovne izkušnje.....	50
Preglednica 5.6	Število in odstotek anketirancev glede na stopnjo izobrazbe	51
Preglednica 5.7	Povprečne stopnje strinjanja in variabilnost odgovorov po dimenzijah marketinške kulture	51
Preglednica 5.8	Vprašanja z najnižjo oziroma najvišjo stopnjo strinjanja po dimenzijah marketinške kulture	52
Preglednica 5.9	Razlike v odgovorih glede na čas zaposlitve v podjetju	53
Preglednica 5.10	Povezanost razvitosti MK s koeficienti dobičkonosnosti	56
Preglednica 5.11	Vpliv MK na kazalnika	57

KRAJŠAVE

MK marketinška kultura
EU Evropska unija

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Slovenija je s pristopom k Evropski uniji postala del odprtega trga, kjer vlada ostra konkurenca med ponudniki izdelkov in storitev. Poslovanje tržno nekonkurenčnih podjetij je postalo s tem ogroženo in živilsko-predelovalna panoga pri tem ni izjema. Pričakovano je bilo, da bo imela panoga zaradi obsega sprememb in nezadovoljive konkurenčnosti ob vključitvi v skupni trg težave. Zaradi konkurenčnih pritiskov so bila domača podjetja prisiljena znižati cene izdelkov in storitev, kar sicer vedno pozitivno vpliva na blaginjo kupcev. Vendar pa to lahko slabo vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja, kjer je naloga managementa, da oblikuje jasno vizijo in izvaja premišljeno strategijo, ki bo podjetju zagotavljala doseganje postavljene vizije. Kako uspešno bo podjetje pri izvajanju strategije, je odvisno od razmer na trgu in sposobnosti podjetja, da uvaja spremembe oz. se spremembam v okolju prilagaja. Slednje pomeni, da podjetje prepozna in izkoristi tiste svoje zmožnosti in sredstva, ki mu lahko nudijo trajnostno konkurenčno prednost. Konkurenčno prednost pa podjetje dosega tedaj, ko je na specifičnem trgu, v strateški skupini ali v panogi, v čem boljše od drugih.

Pri tem lahko odigra pomembno vlogo t. i. marketinška kultura. Njene značilnosti zajemajo kakovost, zadovoljstvo zaposlenih, medsebojne odnose, konkurenčnost, organiziranost, interno komuniciranje in inovativnost podjetja. V splošnem velja, da ti dejavniki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja, kar posredno pomeni, da prisotnost marketinške kulture v podjetju omogoča doseganje trajnostne konkurenčne prednosti in s tem nadpovprečne finančne uspešnosti.

Za razumevanje pojma marketinške kulture lahko kot osnovo uporabimo definicije organizacijske kulture oz. kulture nasploh. Tako Merslavič (1998, 634) pravi, da je kultura kolektivni fenomen, s katerim se skupina ljudi laže sooča z negotovostmi iz okolja. Organizacija kot kolektiv, katerega člani so nenehno izpostavljeni izzivom iz okolja, pa si želi ustvariti nek skupen sklad odgovorov, sistem vrednot in vedenjskih oblik, da bi si tako lahko zagotovila dolgoročno preživetje. Organizacija je torej kulturni sistem, saj svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti. Organizacijsko kulturo lahko razumemo tudi kot vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je spopadala s problemi prilagajanja okolju in doseganja notranje povezanosti (Merslavič 1998, 634).

Marketinška kultura predstavlja zbirko načel in prepričanj, ki pomagajo posameznikom razumeti funkcijo marketinga in jih opozarja na pravila obnašanja. Opozarja na pomembnost marketinške funkcije v podjetju oz. z drugimi besedami opozarja na to, kako se v podjetju »gredo marketing« (Webster 1992, 56).

Webstrova kot avtorica številnih člankov o marketinški kulturi ter raziskovalka tega področja omenja, da do nedavnega nihče ni povezoval marketinške kulture z uspešnostjo podjetja, še posebej ne z njegovo finančno uspešnostjo (Webster 1995, 7).

Vendar finančno uspešnost zagotavlja trajnejša konkurenčna prednost, za doseganje te pa mora biti podjetje drugačno od konkurenčnih organizacij in neposnemljivo. Drugačnost zagotavljajo značilnosti organizacije, kot so kakovost, zadovoljstvo, medosebni odnosi, konkurenčnost, organiziranost, komunikacija in inovativnost. Marketinška kultura kot enovit večdimenzionalni koncept, ki zajema vse navedene značilnosti, lahko torej predstavlja element diferenciacije ene organizacije od druge in je tako tudi vir konkurenčne prednosti podjetja. Zato je primerno marketinško kulturo analizirati, jo usmerjati in uporabiti za doseganje boljših poslovnih rezultatov.

1.2 Namen, teza in cilji raziskave

Osnovni namen magistrske naloge je raziskati marketinško kulturo v živilsko-predelovalni panogi Slovenije in odgovoriti na vprašanje, kako marketinška kultura vpliva na finančno uspešnostjo podjetja.

Na podlagi strokovne literature sem oblikovala dve hipotezi, ki ju bom v svojem magistrskem delu preverila:

1. hipoteza: *Marketinška kultura je večdimenzionalen koncept.*
2. hipoteza: *Marketinška kultura pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetij v živilsko-predelovalni panogi v Sloveniji.*

Skladno s postavljenima hipotezama sem oblikovala dva temeljna cilja raziskave. Prvi cilj je preveriti hipotezo, da je marketinška kultura večdimenzionalen koncept, kot ga je opredelila Webstrova. Drugi cilj raziskave je preveriti hipotezo, da prisotnost marketinške kulture pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetij v živilsko-predelovalni panogi v Sloveniji.

Poleg temeljnih ciljev želim v magistrskem delu doseči še naslednje cilje:

- proučiti literaturo, vire in opravljene raziskave, ki so bile izdelane na področju organizacijske in marketinške kulture,
- teoretično predstaviti vsebino in pomen organizacijske in marketinške kulture,
- raziskati vlogo marketinške kulture v živilsko-predelovalni panogi v Sloveniji.
- na podlagi opravljene raziskave podati predloge in priporočila za prakso.

1.3 Predstavitev raziskovalnih metod za doseganje ciljev naloge

Magistrska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Uporabljeni bodo sekundarni in primarni viri.

Metoda dela, ki jo bom uporabila v teoretičnem delu, bo temeljila predvsem na analizi in sintezi obstoječe strokovne literature tujih in domačih avtorjev s področij organizacijske kulture, marketinške kulture, teorije temeljnih zmožnosti in trajnostne konkurenčne prednosti podjetij.

V empiričnem delu naloge bom uporabila kvantitativno metodo zbiranja in analize podatkov. Kot metodo pridobivanja podatkov bom uporabila prilagojen vprašalnik zaprtega tipa, ki je bil izdelan na Fakulteti za management v Kopru za potrebe raziskovanja marketinške kulture v šolstvu. Anketni vprašalniki bodo poslani po redni ali elektronski pošti, v nekaterih primerih pa bodo dostavljeni osebno. Z vprašalnikom pridobljene podatke bom obdelala s pomočjo deskriptivne statistike, factorske analize ter regresije. Pri tem bom uporabila računalniški program SPSS.

Vzorec v raziskavo vključenih podjetij bo obsegal 44 srednje velikih in velikih podjetij iz živilsko-predelovalne panoge (po standardni klasifikaciji dejavnosti ta spada pod šifro kategorije DA15, pripadajoči deskriptor je »proizvodnja hrane, pijač in krmil«). Triangulacija podatkov bo zagotovljena tako, da bosta v anketo vključena po dva predstavnika vršnega, srednjega in operativnega managementa, katerih delovno področje je povezano z marketinško, prodajno ali nabavno funkcijo v podjetju.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Predpostavke v nalogi so naslednje:

- teoretična izhodišča o marketinški kulturi so uporabna in prenosljiva v prakso,
- z anketiranjem pridobljeni podatki bodo reprezentativni za obravnavano panogo in bodo omogočali obdelavo s predvidenimi kvantitativnimi metodami obdelave podatkov.

Omejitev raziskave lahko predstavlja skromen obseg literature in virov na področju marketinške kulture, kar je tema magistrske naloge. To je verjetno pripisati tudi dejstvu, da je koncept sorazmerno nov in zato obsežnejših raziskav na tem področju ni moč zaslediti, v Sloveniji pa take raziskave v podjetjih sploh še ni bilo.

Druga omejitev je težavnost zbiranja podatkov, ki so potrebni za raziskavo. Pričakovati je, da bo odzivnost podjetij vsaj v prvi fazi relativno majhna, kar bi lahko ogrozilo verodostojnost raziskave. V ta namen bi veljalo vzpostaviti osebni stik z vsakim podjetjem v panogi posebej, vendar to ob danih časovnih omejitvah ne predstavlja realne možnosti.

Tretja omejitev raziskave nas opozarja na to, da se v raziskavi ni obravnavala živilsko predelovalna panoga, temveč je bila izbrana kot podlaga raziskave. Zato v magistrski nalogi, kljub pomenu živilsko predelovalne panoge, le te ne proučujemo.



2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

V zadnjem času je za področje organizacijske kulture ali, kot ji nekateri rečejo, korporativne kulture veliko zanimanja. Skoraj težko najdemo strokovno knjigo na trgu, ki tega termina ne bi obravnavala. Prav tako veliko člankov in raziskav na to temo potrjuje povečanje interesa za ta pojav. Samo proučevanje pojava organizacijske kulture ni novo. Pojavljati se je začelo okoli sredine 20. stoletja. Prva knjiga s področja managementa, ki uporablja pojem kultura v smislu organizacijske kulture, je delo Elliota Jacksa *The Changing Culture of a factory*, ki je izšla leta 1950. Organizacijo kot socialni sistem v vseh njenih razsežnostih pa so proučevali in jo še proučujejo znanstveniki s področja organizacijske psihologije in sociologije (Hofstede 2001, 392).

2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Po eni izmed najbolj pogostih definicij kulturo sistema definiramo kot psihološko imetje organizacije in kot taka predstavlja kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov drugih organizacij (Hofstede 1994, 92).

Organizacijska kultura je celosten sistem vrednot, stališč, norm, prepričanj, pripadnosti, skupnih lastnosti in skupnih ciljev, načina izvajanja procesov ter sprejetih pravil, ki pod vplivom skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti opredeljujejo kolektivni fenomen »tako to delamo pri nas« (Webster 1992, 55). Organizacijsko kulturo uvrščamo med ključne dejavnike uspešnosti in učinkovitosti organizacije ter je prvenstveno v funkciji zmanjševanja negotovosti, krepitev pripadnosti, zagotavljanja konsistentnosti in reda v turbulentnem okolju ter v določanju načina dela, odzivanja in vedenja organizacije ter vseh njenih pripadnikov. Pri organizacijski kulturi gre torej za bolj ali manj skrita, a vendar zelo pomembna pravila igre, ki jih težko razkrijemo in javno opredelimo kot način upravljanja določenega sistema. Kultura namreč ni homogen pojav, temveč je le nadrejeni pojem za številne subkulture sestavnih delov in vidikov organizacije (Mihalič 2004, 383).

Poenostavljeno Habech pravi, da je organizacijska kultura v praksi definirana kot zbirka predpostavk, prepričanj in sprejetih pravil vedenja (Habech, Kroger in Tream 2000, 133).

Organizacijska kultura tako ni ravno edini in homogen pojem. Poleg pojma organizacijska kultura srečamo v praksi še druge opredelitve, kot so: podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta ... Razlike med vsebinami navedenih pojmov so tako majhne, da lahko govorimo o sinonimih. Najpogosteje pa srečamo prav zapis organizacijska kultura.

Definicij organizacijske kulture je veliko. Allaire in Firsirotu (1984, 194) navajata, da so jih že leta 1952 našteali 164. Steven J. Ott (1989, 70–73) je analiziral 58 knjig in člankov, ki se ukvarjajo z definiranjem organizacijske kulture. Našel je 138 različnih

definicij. V nadaljevanju so navedene nekatere definicije organizacijske kulture, ki jih lahko zasledimo v strokovni literaturi (Kavčič 2005, 3):

- simboli, jezik, ideologije, rituali in miti,
- pravilnosti v vedenju,
- vzorci interakcij, vrednot in prepričanj, ki temeljijo na tradiciji, predhodnikih in preteklih praksah ter so najbolj vidne v oblikovanju managerskega tima,
- domneve in prepričanja, po katerih ljudje živijo,
- filozofija, ki usmerja organizacijsko politiko,
- prepričanja, praktični silogizmi, opravičevanje vedenja,
- glavne vrednote, ki določajo organizacijsko filozofijo in poslanstvo,
- organizacijska klima, stališča do dela, stopnja osebne odgovornosti za delo,
- vzorci kognitivnih procesov,
- govor, vzorci komuniciranja, jezik, neverbalne komunikacije,
- miti, anekdote in zgodbe,
- verjetje v odločnost in privrženost odločnosti,
- vrednote in norme,
- simboli, jezik in umetnost,
- vir norm, pravila, skupinska stališča, navade in vloge,
- stopnja soglasja na področjih soglasja o splošnih vrednotah, sredstvih, politikah in taktikah, pripravljenost sodelovati v organizaciji, obveznosti glede rezultatov, kognitivni procesi (npr. skupni jezik, skupni okviri utemeljevanja, soglasje o empiričnih preverjanjih) med različnimi statusnimi skupinami v organizaciji,
- pravila igre za skupno življenje v organizaciji,
- organizacijska kultura je lepilo, ki drži organizacije skupaj s pomočjo skupnih vzorcev pomena; osredotoča se na vrednote, prepričanja in skupna pričakovanja članov,
- organizacijske zgodbe in skripti.

Zakaj takšna raznolikost pojmovanja organizacijske kulture številnih avtorjev? Odgovor je treba poiskati v naravi pojava samega. Organizacijska kultura je namreč pojem in ne predmet. Predmet lahko opazujemo z različnimi čutili in ga z empiričnimi metodami lahko raziščemo in dosežemo soglasje o vsebini. Kultura pa je pojem, ki obstaja v duhu vsakega posameznika in ga je mogoče zaznavati na nešteto različnih načinov. Ne obstaja nek eksperiment, ki bi lahko odstranil nesoglasja glede same definicije organizacijske kulture. K nesoglasjem o definiciji pripomore tudi to, da je organizacijska kultura spremenljiva, dinamična, pomembno je, kako in iz katerega zornega kota jo opazujemo.

Uspešen poizkus sinteze različnih definicij organizacijske kulture sta naredila John P. Kotter in James L. Heskett (1992, 4–5). Ugotovila sta namreč, da imajo različna pojmovanja organizacijske kulture mnogo skupnega, vendar je pomembnih tudi nekaj razlik. Zato je prav, da pri definicijah organizacijske kulture razlikujemo dve ravni. Prva se nanaša na vidnost, opazljivost organizacijske kulture, kar pomeni, da se različne definicije razlikujejo po tem, koliko poudarjajo nevidne sestavine organizacijske kulture. Na tej ravni se bolj ukvarjajo z izrazi, ki jih opazujemo od zunaj. To so običaji, jezik, zgodbe, klima v organizaciji, vrednote, norme, prepričanja. Te vidne značilnosti privlačijo predvsem avtorje, ki so nagnjeni k empiričnemu preučevanju organizacijske kulture. Druga raven se nanaša na spremenljivost organizacijske kulture. Avtorji opisujejo predvsem stabilnost, trajnost ter težavno in počasno spremenljivost, kar so neopazne značilnosti (Kavčič 2005, 5).

Značilni predstavnik, ki organizacijsko kulturo razume kot pojav ter upošteva tako opazne kot neopazne značilnosti, je Edgar Schein. Njegova definicija organizacijske kulture je med najbolj splošno sprejetimi in najpogosteje citiranimi v strokovni literaturi. Zapisal jo je v različnih oblikah in v različnih časovnih obdobjih. Navajam jo tako, kot je bila objavljena leta 1991.

»Kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je iznašla, odkrila in razvila neka skupina, ko se je učila spopadati se s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije, ki so se pokazale dovolj dobre, da jih je sprejela kot veljavne, in zato naučijo nove člane skupine po tem vzorcu zaznavati, misliti in čutiti v odnosu do teh problemov.« (Schein 1991, 247)

2.2 Pomen organizacijske kulture v sodobni organizaciji

Organizacija je večdimenzionalen pojav, ki ga proučujemo iz različnih zornih kotov. Samo organizacijo je težko definirati, saj posamezna definicija skoraj ne more vključevati vseh različnih vidikov organizacije. Kavčič (1991, 17) je zbral ključne sestavine človeških organizacij v naslednjo definicijo. Organizacija je:

- skupina ljudi, ki po določenih pravilih oblikuje strukturiran socialni sistem,
- z namenom povečevati učinkovitost individualnih prizadevanj,
- zaradi doseganja posameznikom nedosegljivih ciljev oz. interesov,
- pri tem usklajujejo svojo dejavnost pri uporabljanju materialnih in duhovnih sredstev v transformacijskem procesu,
- ki ga opravljajo pod vplivom dejavnikov ožjega in širšega okolja.

Kakšen pa je pomen organizacijske kulture v taki organizaciji? Skrita moč kulture in razlog vedno večjemu preučevanju je njen vpliv na okolico. Osnovne predpostavke, vrednote in norme vplivajo na ravnanje in vedenje ljudi tako na zavedni kot na nezavedni ravni. Torej kultura vpliva na organizacijo in njena dejanja. Vodi

razmišljanje zaposlenih, njihova dejanja in občutke. Je dinamična in nikoli statična. Dobra generična kultura ne obstaja. Je edinstvena za vsako organizacijo posebej. Ne da se je kopirati in prenesti v drugo organizacijo. Zato ima njeno razumevanje pomembno vlogo. Lahko pomeni celo razliko med uspehom in neuspehom v današnji sodobni organizaciji. Danes podjetja spodbujajo zaposlene, da prevzemajo vedno več odgovornosti ter da ravnajo in razmišljajo kot lastniki podjetja. Raziskovalci vse bolj dokazujejo, da organizacijska kultura vpliva na to, kako uspešno organizacije izvajajo zastavljene poslovne strategije. Vpliva pa še na učinkovitost, motivacijo, organizacijo ter na inovacijsko sposobnost podjetja. Zato organizacijski vodje ne smejo zanemariti organizacijske kulture. Nanjo se morajo sklicevati v poslanstvu, viziji in ciljih ter jo poudarjati skozi usposabljanje in komuniciranje z notranjim in zunanjim okoljem organizacije (Vesel 2003, 5).

Organizacijska kultura v učeči se organizaciji spodbuja odprtost, enakost, neprestane izboljšave in spremembe, zato je treba stare, zastarele vrednote, tradicije in mišljenja nadomestiti z vrednotami, kot so prilagajanje, učenje, prevzemanje tveganj in izmenjevanje znanja. Vse to je potrebno, da bi organizacija ostala zdrava, kajti veliko nevarnost za mnoge organizacije predstavlja kultura, ki postane toga. Kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so sicer prispevale k visokemu uspehu organizacije, škodujejo uspešnosti, ko se okolje začne dramatično spreminjati (Možina 2002, 32).

2.3 Značilnosti organizacijske kulture

Osnovne značilnosti organizacijske kulture so naslednje:

1. Organizacijska kultura ima kolektivno naravo, je skupinski pojav. Nastaja na podlagi interakcije med posamezniki, kar omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, ritualov in skupnih značilnosti članov skupine. Zaradi interakcij med posamezniki nastane identiteta skupine, kar je jedro kulture. Kulturo sestavljajo tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo. Skupina je sestavljena iz posameznikov, ki delijo skupne predpostavke in vrednote. Drugače misleči posamezniki so enostavno izločeni iz skupine (Mesner-Andolšek 1995, 131).
2. Z določanjem obnašanja in načinom komuniciranja pomaga obvladovati napetosti pri posamezniku, zato je emocionalno obarvana.
3. Kultura je zgodovinski proizvod. Proces oblikovanja skupne kulture nastopijo, ko začne organizacija delovati in se spopadati s svojimi težavami. Ko se bodo ljudje spopadli z edinstveno vrsto fizičnih, socialnih, političnih in gospodarskih okoliščin, bo nastala specifična kultura. Ko je kultura enkrat oblikovana, začne lastno življenje in začenja zgodovino. Aktivnosti članov organizacije prispevajo k razvoju kulture in kultura povratno vpliva na značilnosti

organizacije. Ko se kultura razvije, kmalu postane jasno, katere značilnosti same kulture so pomembne in cenjene in katere ne (Beach 1993, 15).

4. Organizacijska kultura je neločljivo povezana s simboli. Simboli tako prežemajo kulturno komunikacijo, da jih štejejo za najpomembnejši element kulturnega pojava. Simboli se pojavljajo tudi kot specifični tipi organizacijskih oblik, npr. kot identifikacijski simboli ali kot logotipi.
5. Organizacijska kultura je dinamičen, spremenljiv pojav. Ta kultura nastaja v stalnih interakcijah med člani skupine oz. organizacije in se tudi spreminja.
6. Zadnja značilnost kulture je njena nerazločna narava. Organizacijska kultura ni enotna vrsta idej ali prepričanj, temveč je protislovna, včasih celo kaotična in paradoksalna. Obremenjena je z negotovostjo in dvomjem in zato slabo pregledna.

2.4 Funkcije organizacijske kulture

Funkcije organizacijske kulture so med seboj prepletene in jih je več. Organizacijska kultura opravlja naslednje funkcije, ki jih kaže poudariti:

1. Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja v smislu prilagajanja na zunanje okolje. Rešitve, ki se razvijajo ob razreševanju problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni elementi kulture v organizaciji. Ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah, se lahko razvije v organizaciji poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja itd. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poskuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture (Mesner-Andolšek 1995, 66).
2. Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo. Oblikovanje skupine vključuje razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujen pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina. V ljudeh namreč obstaja strah pred stiki z drugimi, še posebej neznanimi. V skupini je moč živeti, če za to obstaja neka skupna podlaga, ki jo vsi sprejemajo in se z njo strinjajo. Ta podlaga je organizacijska kultura. Deluje kot lepilo, ki povezuje člene med seboj. Pooseblja konsistentnost vseh členov, enako opredelitev problemov organizacije ter podobno vrednotenje alternativnih možnosti odločanja. Soglasje članov pomeni preživetje in prilagoditev skupine.
3. Organizacijska kultura se pojavlja tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih. Pomaga, da se zaposleni osredotočajo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, ko bi se soočali z negotovostjo in informacijsko

preobremenjenostjo. Kulturni obrazec pa pomeni rešitev za probleme, kar pomeni, da se lahko določene meje sprostijo.

4. Organizacijska kultura deluje kot mehanizem koordinacije in nadzora. Članom daje standarde in izhodišča, ki omogočajo delovanja sistema skupine. Ti so: pridobivanje potrebnih sredstev, postavljanje in uresničevanje organizacijskih ciljev, koordinacija ter integracija znotraj organizacije, ustvarjanje, ohranjanje in prenašanje kulture na druge. Prav tako omejuje individualno svobodo, opredeljuje želeno obnašanje članov in ustvarja disciplino.
5. V organizaciji ima kultura tudi stabilizacijsko funkcijo. Utrjuje namreč strukturo, način vedenja in mišljenja ter jo tako ohranja. Oblikuje organizacijsko klimo ter s tem utrjuje prepričanje članov o trdnosti in trajnosti organizacije. Kultura določa, kaj je pomembno in zakaj je tako, ter določa, kako se vesti v negotovem svetu. Z miti in zgodbami ustvarja lasten organizacijski svet, kjer je kompleksnost zmanjšana, negotovost pa obvladana. Če kultura podpira obrazce vedenja, ki niso v skladu z zahtevami okolja, potem je njena funkcija nefunkcionalna.
6. Članom organizacije omogoča oblikovanje identitete (občutek pripadnosti) in legitimitete (predstavljanje navzven). Torej deluje navznoter in navzven. Če je organizacija preveč usmerjena navzven, je lahko nevarno to, da organizacija preveč verjame sama sebi, da je res takšna, kot se kaže navzven. Navznoter pa kultura oblikuje lastne identitete posameznikov, kar sicer ni nekaj stalnega, se namreč stalno spreminja. Organizacija članu daje občutek pripadnosti, varnosti in stabilnosti. Pripadnost pa omogoča posamezniku, da o sebi razvije pozitivno podobo ter pripomore k dobremu počutju.
7. Kultura organizacije oblikuje motivacijski okvir za dejavnost zaposlenih. Določeno vedenje naredi za samoumevno, kar postane sprejemljivo za člane. Kultura kot motivacija deluje znotraj vsakega člana in je kot taka močnejša kot zunanja. Skupna kultura lahko naredi delo smiselno, prijetno, prispeva k skladnosti ciljev organizacije in posameznikov. Motivacijsko deluje tudi tako, da se člani počutijo cenjene.
8. Organizacijska kultura vpliva na konkurenčno prednost organizacije z oblikovanjem in spodbujanjem skupnih vrednot, norm, identifikacij članov. Če je kultura v organizaciji močna, je to lahko zelo pomembno sredstvo pri konkurenčni prednosti, vendar mora biti kultura usmerjena v pravo smer. Sicer lahko prispeva tudi k propadu organizacije (Kavčič 2005, 13).

Biloslavo (2006, 122–123) je po Robbinsu povzel funkcije kulture v organizaciji, kot sledijo:

1. Kultura opredeljuje meje organizacije in diferencira organizacije med seboj.

2. Članom organizacije daje občutek identitete.
3. Kultura povečuje zavzetost članov za doseganje ciljev, ki presegajo osebne interese.
4. Povečuje družbeno stabilnost poslovno-organizacijskega sistema.
5. Povezuje člane organizacije med seboj, saj opredeljuje standarde organizacije.
6. Usmerja in obvladuje naravnost in vedenje članov organizacije.

Pritisk kulture je lahko za člane, ki ne delijo skupnih vrednot, zelo neugoden. Močnejša kot je kultura, močnejši je pritisk, ki ga izvaja nad sodelavci. Kultura lahko zelo močno podpira strategije managementa za doseganje ciljev organizacije. Je tudi pomembna sestavina temeljnih zmožnosti organizacije. Kljub vsemu pa neizbežno prinaša tudi negativne posledice, kot so: nekritičnost, neustvarjalno skupinsko miselnost, nerealen občutek varnosti, pretirano tveganje, slepo podrejanje usmeritvam skupine itd. (Biloslavo 2006, 123).

2.5 Vsebine organizacijske kulture

Vsebine organizacijske kulture so precej raznolike, o čemer lahko sklepamo že iz navedbe toliko različnih definicij. Pri različnih avtorjih naletimo na različne vsebine, ki jih vključujejo v pojem vsebine organizacijske kulture. Če pa želimo posploševati, se srečamo z vsebinami organizacijske kulture, ki so:

- artefakti: pomeni vse, kar je rezultat človeške dejavnosti, materialni in nematerialni proizvodi,
- jezik v obliki šal, metafor, zgodb, mitov in legend,
- vzorci vedenja v obliki obredov, običajev, slovesnosti in proslav,
- norme vedenja,
- heroji,
- simboli in simbolne aktivnosti,
- verovanja, vrednote in stališča,
- etični kodeksi,
- temeljne domneve,
- zgodovina organizacije.

Iz navedenih vsebin je razvidno, da se te medsebojno prekrivajo in prepletajo. Različni avtorji posamezni vsebini pripisujejo različni pomen in na podlagi teh nato oblikujejo modele kulture (Kavčič 2005, 24).

Elementi, ki sestavljajo organizacijsko kulturo in s katerimi se kultura manifestira, ohranja, utrjuje in prenaša na nove člane, so lahko opazni ob prvem stiku z organizacijo, lahko pa so popolnoma neopazni in nezavedni. V nadaljevanju so predstavljene le nekatere vsebine organizacijske kulture.

2.5.1 Temeljne predpostavke organizacijske kulture

Temeljne predpostavke organizacijske kulture po Edgarju Scheinu so na ravni podzavesti pri človeku. Nekje med zavednim in nezavednim. Mišljene so globoko ukoreninjene, samoumevne predpostavke, ki so skupne skupini ljudi ter usmerjajo percepcijo, občutke in čustva (Schein 1992, 91).

Od navadnih prepričanj se razlikujejo na tri načine (Brown in Dodd 1998, 27):

1. Prepričanje je pri človeku običajno zavedno in ga je zato relativno lahko odkriti. Mogoče ga je tudi opaziti. Temeljne predpostavke pa niso na ravni zavednega, so nezavedne in jih je težko priklicati na površje.
2. O prepričanju lahko razpravljamo, se z njim soočimo, spopadamo in ga je relativno lahko spreminjati. Temeljne predpostavke pa so po definiciji nedotakljive, o njih se ne da razpravljati, niti se z njimi soočati.
3. Prepričanja so enostavna spoznanja v primerjavi s temeljnimi predpostavkami, ki poleg prepričanja vsebujejo tudi razlage teh prepričanj ter vrednote in čustva.

Temeljne predpostavke v organizacijah so lahko med seboj odvisne in se medsebojno krepijo. Zahtevno delo je odkriti temeljne predpostavke, težavnost pa še povečuje dejstvo, da kultura ni statična, ampak je dinamična.

Raziskave so pokazale, da obstajajo temeljne predpostavke organizacijske kulture, ki so splošnega pomena za vse organizacije:

- Odnos organizacije do okolja: organizacije se lahko postavijo v tri različne položaje pri oceni, kako lahko same usmerjajo svojo prihodnost. Nekatere lahko same nadzorujejo svoje okolje, druge se morajo z njim usklajevati in tretje sprejemajo odvisnost od okolja.
- Stvarnost in resnica: organizacije se razlikujejo glede na to, komu in kaj verjamejo. Lahko je to preteklost, vodstvo, pragmatično pravilo.
- O temeljih človekove narave organizacije delijo različna mnenja. Ponekod je denar pomemben motivator, spet drugje je pomembnejše družbeno priznanje in samouresničevanje.
- Narava človeške dejavnosti: veljajo različna prepričanja glede tega, kaj določa človeško prihodnost. Je to človeška ustvarjalnost, delavnost ali usoda? V nekaterih organizacijah je primarno delo, drugod spet so ključne aktivnosti v zasebnem življenju. Nekje obvelja za najsprejemljivejše ravnotežje med obema skrajnostma.
- Narava medčloveških odnosov nam veliko pove o sami organizaciji. Te se močno razlikujejo po prepričanju, kakšni naj bi bili odnosi med zaposlenimi. Nekje obvelja kolektivizem, drugje individualizem. Nekatere veljajo za

avtokratične, druge za paternalistične in tretje za demokratične. Ponekod so si zaposleni med seboj tekmeči, skoraj sovražniki. Ponekod je dovoljeno pokazati čustva, drugje so prepovedana (Kavčič 2005, 25).

2.5.2 *Vrednote, norme, stališča*

Vrednote in norme razlagajo, racionalizirajo in dajejo smisel fizičnem svetu. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katera vedenja so pravilna in katera napačna. Stališča imajo svojo osnovo v večini primerov na čustveni ravni. V nadaljevanju so vse tri sestavine organizacijske kulture podrobneje predstavljene.

Vrednote

Vrednote so kategorija, ki jo najrazličnejši avtorji štejejo kot eno izmed pomembnejših sestavin organizacijske kulture. Po Hofstedeju (2001, 5) je vrednote moč definirati kot težnjo, da imamo določena stanja rajši kot druga. Če je posamezniku trajno ljubše neko stanje, pomeni, da je to stanje njegova vrednota. Dejstvo je, da je vrednota popolnoma nespecifična in se lahko pojavi za zelo različne situacije. Prepričanja in stališča imajo bolj operativen pomen.

Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj člani delajo to, kar delajo. Ker so težko neposredno opazne, lahko o njih sklepamo šele, ko o njih povprašujemo, največkrat ključne ljudi v organizaciji. Schein (1992, 238) opozarja, da s povpraševanjem pridemo le do vrednot, ki so izpostavljene. Povedo le to, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja oz. kar bi želeli imeti za razlog. Tiste prave vrednote, ki jih iščemo, pa so skrite oz. so zunaj zavesti. Zato Schein postavlja vrednote na mejo med zavednim in nezavednim.

Vrednote so občutenja z dvojno smerjo. Vsaka vrednota ima svojo pozitivno in negativno stran. Hofstede navaja, da se vrednote nanašajo na zadeve, kot so (Hofstede 2001, 6):

- dobro–slabo,
- umazano–čisto,
- nevarno–varno,
- spodobno–nespodobno,
- grdo–lepo,
- nenaravno–naravno,
- nenormalno–normalno,
- paradoksalno–logično,
- nerazumsko–razumsko,
- nemoralno–moralno.

Vrednote posameznik pridobi v procesu socializacije v družini in šoli. Prav zato niso racionalne ali logično utemeljene, pač pa so čustvene, prevzete od tistih, ki jim zaupa in na katere je čustveno navezan. Pri vsakem posamezniku so vrednote medsebojno povezane v vrednostne sisteme, ki so običajno hierarhični in ni nujno, da so medsebojno usklajeni. Zato pride do konfliktnih vrednostnih sistemov.

Vrednote imajo intenziteto in smer. Intenziteta pomeni, da ima vrednota za nas večji ali manjši pomen, smer pa pomeni, da so posledice lahko dobre ali slabe. Nadalje kaže vrednote razlikovati tudi kot dejanske (kaj si ljudje resnično želijo) in idealne (kaj mislijo, da naj bi si želeli). To, kar si mislijo, da si želijo, je mnogokrat pod vplivom družbenih vrednot, družbene ali javne zaželenosti, kar se razlikuje od osebne zaželenosti. Razlika je pomembna, kadar vrednote povezujemo z dejanskim vedenjem. Posameznikovo resnično delovanje vodijo njegove dejanske vrednote. Težko ugotavljamo posameznikove dejanske vrednote, kajti vedno obstaja dilema družbenih vrednot. Vpliv pravih, dejanskih vrednot na vedenje posameznika je odločilen. Vrednote namreč oblikujejo pravila dejanskega vedenja.

Preglednica 2.1 Vpliv vrednot na pravila vedenja

Vrednota	Pravilo vedenja (kako bi želeli ravnati)
Humanost	Pomagamo in si pustimo pomagati.
Resnicoljubnost in doslednost	Držimo se svojih načel.
Doslednost	Držimo se svojih vrednot.
Samostojnost	Ohranjamo največjo možno samostojnost.
Pogumnost	Odprto govorimo o konfliktih in razlikah v stališčih.
Odkritosrčnost	Smo zanesljiv sodelavec.
Pravičnost	Vedno se vedemo pošteno in delujemo pravično.
Tolerantnost	Napake se dogajajo, smo tolerantni.

Vir: Bromann in Piwinger 1992, 64.

Z vidika organizacijske kulture gre predvsem za vrednote, ki so skupne članom organizacije. Redko se razvijejo individualno, enostavno ne preživijo. Običajno gre za vrednote, ki so podobne ali skupne večji skupini. Pogosto nastanejo kot posledica ob reševanju problemov. Ker posameznik pripada različnim skupinam, pa se vrednote strukturirajo glede na splošno veljavnost ali posebnost za posamezno skupino. Organizacijske vrednote je smiselno ločiti na dva dela. Na tiste vrednote, na katere vpliva družba, in na tiste, ki se oblikujejo v organizaciji. Organizacije lahko svoje vrednote razvijejo do neke mere samostojno ter z njimi spreminjajo tudi družbene vrednote. Člani organizacije vnesejo v organizacijo vsak svoje vrednote, ki so jih

pridobili v drugih skupinah, ki jim tudi pripadajo. Hkrati pa tudi organizacija sama oblikuje svoje vrednote, ki so zanjo značilne (Kavčič 2005, 28).

Za organizacijo je pomembno, koliko je v njej soglasja med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. Ker so vrednote nekaj notranjega, kar je močno prisotno v vsakem posamezniku, se soglasja glede vrednot običajno merijo kot soglasja glede ciljev. To pa je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije, kar so raziskovali Kavčič, Čibron, Deškovič in Mesner (1988, 55) pri nas ter Peters in Waterman (1984, 39) v tujini.

Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Kouzes in Posner (1990, 193) poročata o izsledkih raziskave, ki je zajemala 2300 managerjev na vseh ravneh in v zelo različnih vrstah organizacij v ZDA. Managerji so odgovarjali, da imajo skupne vrednote v organizaciji naslednje učinke:

- krepijo občutek osebne učinkovitosti,
- spodbujajo visoko raven lojalnosti podjetju,
- olajšujejo soglasje o ključnih ciljih organizacije in za organizacijo zainteresiranih skupinah v družbi,
- spodbujajo etično obnašanje,
- spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost,
- zmanjšujejo raven stresa in napetosti na delu.

Preprosto pa ni mogoče da sestaviti nekega seznama vrednot, ki bi bile najugodnejše za organizacijo. Pomembno je, da v organizaciji obstaja soglasje glede temeljnih vrednot, vsebina je lahko različna, organizacije pa uspešne.

Norme

Norme so pravila, ki določajo, kateri načini vedenja so primerni in kateri neprimerni v določenih situacijah. So skupinska tvorba, ki nastaja ob obravnavanju problemov in nesoglasij v organizaciji. Norma je tista, ki jo ima večina. Tako lahko nanjo gledamo kot na statistično kategorijo. Pove, kaj je prav in kaj narobe. V tem smislu je lahko tudi ideologija. Za organizacijo so norme življenjskega pomena, saj uravnavajo vsakodnevno življenje in delovanje članov. Zahtevajo koherentnost in strukturo organizacije ter omogočajo stabilnost vzorcev vedenja. Lahko so tudi splošnejše narave, pomeni, da uravnavajo širši spekter vedenja članov. Tako v vsaki organizaciji veljajo norme, ki celovito uravnavajo vedenje v določeni okoliščini: nekje specifično, spet drugje celovito (Kavčič 2005, 30).

Stališča

Stališče definiramo kot relativno trajen, organiziran in strukturiran sistem soodvisnih spoznanj, občutkov in vedenjskih predispozicij posameznika do nekega

razreda predmetov, oseb, dogodkov, institucij. Stališče je sestavljeno iz čustev, spoznavanj in akcije. Čustvena sestavina pomeni, da stališča spremljajo čustva, ki so lahko ugodna ali neugodna. Oseba, ki ima stališče do neke osebe ali pojava v zunanjem svetu, ni več nevtralna do te osebe ali pojava. Spoznavna sestavina je vpliv stališča na vrednotenje zaznav. Pri osebah, do katerih imamo pozitivno stališče, se nam tudi njihove napake oz. pomanjkljivosti zdijo manjše oziroma za njih iščemo opravičilo. Obratno pa je z osebami, do katerih imamo negativno stališče. V tem primeru pretiravamo z negativno oceno njihovih dejanj ali lastnosti. Akcijska sestavina stališča se nanaša na vpliv stališča na dejansko aktivnost posameznika. S stališči lahko namerno vplivamo na dejavnost posameznika. Seveda pa dejavnosti posameznika ne določajo le njegova stališča, pač pa še vrsta drugih okoliščin. Tako je lahko dejanska aktivnost povsem drugačna od stališča.

Trajnost stališča pomeni, da so stališča sprejemljiva, vendar jih sprejemamo relativno počasi in redko. Mehanizem sprememb so informacije. Če posameznik prejema informacije, ki so v nasprotju s stališčem, lahko s tem pride tudi do spremembe stališča. Najbližji pojem stališču je mnenje, ki so ga včasih zamenjevali s stališčem. Je neke vrste poskusno stališče, bolj površinsko in zlahka opazno. V nasprotju z mnenjem pa je stališče globlje narave in bolj skrito (Kavčič 2005, 30).

2.5.3 Tipični vzorci vedenja

Tipični vzorci vedenja obsegajo večje enote obnašanja in so enaki pri vseh članih določenih skupin. Največkrat se izražajo v obliki »tako to delamo pri nas«. Tipični vzorci so heterogena in obsežna kategorija, ki vključuje različne sestavine. Lahko bi trdili, da se organizacijska kultura pravzaprav kaže v tipičnem vedenju članov organizacije. Zato so vse opazljive sestavine organizacijske kulture pravzaprav obrazci vedenja neposredno ali pa njihove posledice. V nadaljevanju so opisani tipični vzorci vedenja, kamor štejemo (Kavčič 2005, 30):

- jezik in komunikacijski sistem,
- simbole in metafore,
- zgodbe, bajke in mite,
- slovesnosti, običaje in obrede,
- vzornike,
- artefakte.

Jezik in komunikacijski sistem

Uporabljeni jezik določa svet okoli nas ter je sredstvo medsebojnega komuniciranja. Uporabljamo ga za uspešno komuniciranje in razumevanje ter za reševanje nalog in težav. Skupina tako razvije skupne oznake dogajanja in skupno

razumevanje pojavov. To je nujno zaradi ekonomskih pojavov, ki nam zagotavljajo preživetje, kot tudi zaradi psiholoških razlogov. Komunikacija in razumevanje namreč prispevata k zmanjševanju negotovosti.

Organizacije razvijejo različne smisle besed, ki jih člani uporabljajo in se od skupine do skupine lahko razlikujejo. Lahko privede celo do tega, da različne skupine iste izraze različno razumejo, interpretirajo. Primer je interpretacija kakovosti med oddelkom v proizvodnji in oddelkom kakovosti ali pa interpretacija modernega tržno razpoznavnega izdelka med oddelkoma razvoja in prodaje. Take in podobne razlike v interpretaciji lahko močno vplivajo na uspešnost v podjetju.

Komunikacijski sistem organizacije izraža specifične oblike in vsebine organizacijske kulture. Odseva zgradbo in odnose v organizaciji. Iz njega je razvidno, koliko organizacijskih ravni je v organizaciji ter kakšen in kolikšen je informacijski pretok med njimi. Če so organizacije narejene po birokratskem vzorcu, imajo bolj zaprt in hierarhično razmejen sistem komunikacij kot demokratične organizacije. Poudarjene so vertikalne komunikacije, horizontalne in lateralne so omejene ali celo prepovedane. Velike razlike je opaziti med organizacijami glede tega, kdo ima dostop do informacij, kakšen obseg dostopa ima ter kako pogosto in s kom komunicira. Komuniciranje, kot so ga v preteklosti uporabljali (komuniciranje vertikalno navzdol, popačenje informacij), je preteklost (Kavčič 2005, 30).

Simboli in metafore

Simboli so oznake, ki imajo določen pomen. Različni simboli lahko pomenijo isto, enak simbol ima lahko več različnih pomenov. Pri človeški komunikaciji gre za naučene pomene simbolov.

Pomembna lastnost simbolov je njihova večpomenskost, kar pomeni, da ima simbol lahko več pomenov. Običajno se simboli in znaki pojavljajo v skupinah. Pomen simbola je določen glede na odnos do drugih simbolov in glede na okoliščine. Vse lastnosti simbolov in znakov pomembno vplivajo na komuniciranje. Uspešnost komuniciranja je označena s sposobnostjo prenesti pomen od ene osebe do druge. Za to prenašanje pa uporabljamo simbole. Zaradi različnosti pomena simbolov je prenos pomena odvisen od tega, do kakšne mere prejemnik sprejetim simbolom pripisuje enak pomen kot sporočevalec, kar pa je nadalje odvisno tudi od tega, ali je simbol postavljen v pravi kontekst (Kavčič 2005, 31).

Brown in Dodd (1998, 23) navajata klasifikacijo simbolov glede na tip simbola in glede na funkcijo. Glede na tip ločuje tri vrste simbolov:

- verbalni,
- akcijski,
- materialni.

Glede na funkcijo ločuje:

- deskriptivne (dajejo izkustveni izraz organizacije),
- energijsko kontrolne (povečujejo ali zmanjšujejo napetosti v organizaciji) in
- sistemsko vzdrževalne (utemeljujejo sistem in zagotavljajo vzorce sprememb).

Zgodbe, bajke, miti

Zgodbe so pripovedi, ki se nanašajo na nek specifičen potek dogodkov, običajno iz zgodovine organizacije (Brown in Dodd 1998, 18).

Ljudje jih uporabljajo oz. pripovedujejo zato, da bi sogovorniku bolj približali razmere v organizaciji in njeno delovanje ter da pokažejo pripadnost organizaciji. Zgodbe so kazalec:

- kulturnih vrednot in prepričanj,
- formalnih in neformalnih pravil in postopkov,
- posledic spoštovanja ali odstopanja od teh pravil,
- strukture moči v organizaciji – socialnega statusa.

Miti ali bajke so tudi pripovedi, vendar v nasprotju z zgodbami v celoti izmišljeni (Kavčič 2005, 32).

Slovesnosti, običaji, obredi

Pri organizacijskih slovesnostih ne gre za splošne proslave, pač pa za izražanje in potrjevanje organizacijskih vrednot. Organizacije npr. proslavljajo razglasitev poslovnih rezultatov, izbira najboljšega delavca ... To obliko spodbujanja temeljnih vrednot si zaposleni zelo zapomnijo, zato so koristen prispevek k dobremu počutju zaposlenih v organizaciji.

Običaji in obredi so načrtovane skupne aktivnosti članov organizacije in združujejo različne oblike kulturnega izražanja izvedenih v korist navzočih. Med take bi spadale proglastitve novih doktorjev znanosti na univerzi ali napredovanje v organizaciji (Kavčič 2005, 33).

Vzorniki

V mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli voditeljev ali delavcev. To so pravi »heroji«, ki so s svojim delovanjem veliko koristili organizaciji in predstavljajo simbol želenega delovanja za organizacijo. Velikokrat so to ustanovitelji podjetja ali večinoma prvi direktorji. Vzorniki imajo vlogo motivatorjev, magičnih voditeljev, ki jim je uspel velik met na način, ki je dosegljiv tudi drugim ljudem. In prav v tem je njihova privlačnost in motivacijska sposobnost. Vendar so vzorniki le toliko časa,

dokler je organizacija uspešna, z njenim propadom pa lahko postanejo »negativni heroji« (Kavčič 2005, 33).

Artefakti

Artefakti označujejo umetne človeške izdelke. Pogosto so to najbolj vidni, najlaže opazljivi izrazi organizacijske kulture. So zelo raznoliki in sestavljajo pravzaprav celotno fizično in socialno okolje organizacije (Brown in Dodd 1998, 12).

Med artefakte Kavčič šteje proizvodni program, logos in poslanstvo organizacije in arhitekturo podjetja (videz zgradbe, razporeditev pisarn, uniforme, videz parkov ali nasadov) (Kavčič 2005, 33).

2.6 Organizacijska kultura in subkulture

Ugotovljeno je, da naj bi bila organizacijska kultura skupna vsem članom organizacije. Na to nas napeljujejo tudi hipoteze o tako imenovani močni kulturi organizacije. Moč kulture opredeljujejo kot tisto stopnjo, do katere člani sprejemajo skupne vrednote, obrazce vedenja ... Opazovanja in raziskave pa so pokazale, da sprejemanje kulturnih vsebin v organizaciji kljub vsemu ni sto odstotna in da je ta sprejem odvisen od vsakega posameznika in je lahko večji ali manjši. Ob tem nastajajo med posamezniki v organizaciji določene povezave, ki so značilne samo zanje. Njihova vsebina je podobna kulturi in, ker gre za vsebine znotraj organizacijske kulture, se je za njih uveljavila oznaka subkulture (Kavčič 2005, 36).

Rose (1988, 142) pravi, da ima pojem subkultura oziroma mnogovrstna kultura različne pomene. Nanaša se lahko na šibko povezanost edinstvenih kultur ali na različne subkulture, ki obstajajo v organizaciji v okviru organizacijske kulture. Subkulture nastajajo iz enklav posameznikov znotraj kulture v organizaciji, ta pa oblikuje skupne vrednote, pomen in strukture.

Kralj (2003, 159) v svojem delu navaja, da sta tipičen primer subkultur v podjetju subkultura managementa in subkultura delavcev. Pri starejšem gledanju managementa naj bi šlo za tayloristično predstavo o podrejenih, ki naj bi bili kot dobro utečen stroj. Sestavljali naj bi ga ljudje, ki jih je mogoče poljubno zamenjevati. Sicer je podjetje treba voditi umno, na osnovi ekonomskih rezultatov. Delavci, ki sestavljajo drugo subkulturo, pa menijo, da so izkoriščani in da gre managementu zgolj za dobiček. Kralj (2003, 159) pravi še, da je verjetnost obstoja subkultur večja, če je organizacija velika glede na število članov, čim starejša je organizacija in čim bolj je diferencirana.

Schein (1999, 237) navaja tri različne kulture, ki soobstajajo v organizaciji:

- operativna kultura, ki jo obvladujejo tisti, ki neposredno opravljajo delo,
- inženirska kultura, ki je značilna za tiste, ki načrtujejo in nadzorujejo delovne procese,

- vodstvena kultura, ki je značilna za tiste, ki vodijo ljudi v organizaciji.

Sackmannovo (1992) razumevanje subkulture v organizacijah izhaja iz štirih različnih tipov kulturnega znanja, ki jih lahko najdemo v organizaciji (preglednica 2.2). Sodelavci v organizaciji so lahko istočasno člani več različnih subkultur, odvisno od znanja in pomena, ki ga analiziramo. Tako razumevanje usmerja managerje k razmišljanju, kako se lahko različne subkulture oblikujejo okoli različnih znanj, kako so nekateri tipi znanja razdeljeni po celotni organizaciji in kako nekatera znanja prehajajo preko notranjih ali zunanjih meja organizacije.

Preglednica 2.2 Tipi kulturnega znanja

Tip znanja	Temeljno vprašanje	Opis	Primer v organizaciji
Opisno znanje	Kaj?	Opisi in označbe za dogodke v organizaciji	Spremembo plačnega sistema v organizaciji najbolj neposredno čutijo zaposleni.
Vzročno-posledično znanje	Kako?	Splošno znanje o vzrokih in posledicah; ima opisni in ne vrednostni pomen	Sprememba plačnega sistema vpliva na produktivnost zaposlenih.
Predpisujoče znanje	Kako mora biti?	Vnaprejšnje pojasnilo o vzrokih dogodkov	Spremenjen plačni sistem bi morali začeti v oddelku X, ga nato postopoma uvajati v druge oddelke in ga na podlagi pridobljenih izkušenj izpopolnjevati.
Aksiomatično znanje	Zakaj?		Z večjim variabilnim delom plače vplivamo na večjo zavzetost posameznika in tako dosegamo boljše rezultate.

Vir: Biloslavo 2007, 37.

Odnos med kulturo in subkulturo je mogoče pojasniti kot odnos med sistemom in podsistemom. Subkulture v organizaciji nastanejo, ko člani med seboj sodelujejo in komunicirajo ter se identificirajo kot posebna skupina. Verjetnost, da se bodo oblikovale subkulture, izhaja iz:

- velikosti organizacije,
- starosti organizacije,
- notranje diferenciranosti,
- kohezivnosti dejavnikov, ki se pojavljajo v posameznih skupinah zaposlenih.

Velikost organizacije

Ko se organizacija povečuje, se s tem povečuje tudi število članov v organizaciji. Nič več ne komunicirajo vsi z vsemi, pač pa se oblikujejo manjše skupine, ki delujejo v neposrednih okoljih članov. Tako se povečuje prostorska in družbena distanca. Skupine ostanejo homogene, neformalne, članov je največ šest. Še posebno je prostorska distanca značilna za multinacionalke, kjer prihaja tudi do različnih vplivov kulture lokalnih okolij. Vsi ti dejavniki prispevajo k oblikovanju skupinskih kultur in subkultur.

Starost organizacije

Schein (1991, 14) pravi da organizacije ne nastanejo naključno, pač pa so ustvarjene namenoma. Ustanovitelj z idejo v skupino pritegne nekaj ljudi, ki imajo skupaj z ustanoviteljem vizijo za novo podjetje. Če je začetna skupina uspešna, privabi še druge, da se jim pridružijo, in začne nastajati zgodovina podjetja. Če začetna skupina ostane homogena in stabilna, začne nastajati skupna kultura podjetja. Ta se prenaša na nove člane, ki vstopajo v podjetje. Tudi če novi člani vplivajo na spremembo kulture, je vpliv ustanoviteljev še vedno zelo prisoten in močan. Sčasoma se pokažejo spremembe v okolju, ki jim mora kultura podjetja slediti, če želi ostati uspešna in če želi preživeti. Novinci prinašajo v podjetje nove vrednote in norme, kar prispeva k nastajanju subkultur.

Notranja diferenciacija

Z rastjo organizacije se tudi delo članov vse bolj specializira. Povezanost med oddelki se manjša, vsak se ukvarja s svojim delom. Tudi proizvodni programi so tako različni, da med oddelki pravzaprav sploh ni potreb po komuniciranju. Diferenciacija se povečuje s starostjo in velikostjo organizacije. Vsaka enota zase oblikuje tipične vrednote in vzorce vedenja, kar zopet prispeva k nastanku subkultur (Kavčič 2005, 37).

Dejavniki kohezivnosti

Subkulture vedno nastanejo z razlogom. Pogosto njihov nastanek pogojujejo posebni pogoji dela, ki tudi skupino samo ločujejo od ostalih skupin. Tak primer je lahko služba vzdrževanja v organizaciji.

Vpliv navedenih dejavnikov na oblikovanje subkultur je lahko različen. Vsaka organizacija oblikuje svojo posebno kulturo in subkulture. Prav zato se organizacije med seboj razlikujejo kot osebnosti posameznikov. Enovita organizacijska kultura je verjetnejša v mlajših organizacijah, ki so šele v ustanavljanju, in če posamezne organizacijske enote opravljajo približno enako dejavnost.

2.7 Organizacijska kultura in sorodni pojmi

Organizacijska kultura je dokaj nov pojem, poznan in raziskovan približno dve desetletji. Tako vsebuje tudi vsebine, ki so hkrati prisotne tudi v drugih pojmih ki posegajo v organizacijsko vedenje. K sorodnim pojmom organizacijske kulture štejemo predvsem (Kavčič 2005, 17):

- organizacijsko klimo,
- organizacijsko filozofijo,
- organizacijsko strategijo,
- neformalno organizacijo,
- organizacijsko strukturo.

2.7.1 Organizacijska klima

Prav gotovo je organizacijska klima organizacijski kulturi najbližji pojem. Mnogi ga celo zamenjujejo s pojmom organizacijska kultura. Pojem organizacijske klime je relativno nov pojem, zato je prav, da ga razmejimo od drugih pojmov. Klima je pravzaprav predhodnik pojma organizacijske kulture. Ta pojem različni avtorji različno definirajo.

Denison (1990, 22) pravi, da gre za dve vrsti vsebin oz. definicij organizacijske klime.

- Prva definicija opisuje klimo kot skupno percepcijo ali skupen odgovor posameznikov na neko situacijo. Tako se lahko klima nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje, vključenost ali izključenost. V tej definiciji je organizacijska klima opredeljena kot individualni psihološki pojav.
- Druga definicija pravi, da je organizacijska klima vrsta pogojev, ki vplivajo na vedenje posameznikov. Ti pogoji so sad raziskav, ki jih opravljajo s pomočjo vprašalnikov. Taki pogoji so na primer koordinacija med enotami v organizaciji, socialna distanca kot rezultat statusnih razlik med člani, sodelovanje posameznikov pri odločanju.

V zagovarjanju argumentov, da je treba organizacijsko klimo in kulturo obravnavati ločeno, Rousseau pravi (povzeto po Biloslavo 2007, 33):

... klima v organizaciji kaže posameznikovo percepcijo organizacije in se osredotoča na skupino kognitivnih ali deskriptivnih prepričanj, ki si jih posameznik oblikuje o odnosih, ki veljajo v organizaciji (na primer zaupanje med sodelavci, še posebno med managementom in drugimi sodelavci organizacije, solidarnost, sodelovanje pri odločanju ...) ... Klima v organizaciji kot plod psiholoških procesov, ki potekajo v posamezniku, in

kultura organizacije kot skupinski fenomen, ki izhaja iz medsebojne interakcije med člani, sta dva različna in ločena konstrukta.

Ravno nasprotno pa trdijo Schneider, Brief in Guzzo, ki pravijo, da praksa in vrednote, ki jih uveljavijo in prenašajo naprej managerji, določajo tako kulturo kot klimo organizacije. Po Rousseaju se klima v organizaciji izoblikuje znotraj psihološkega procesa, ki poteka na ravni vsakega posameznika, medtem ko se kultura izoblikuje na ravni cele organizacije in izhaja iz medsebojne interakcije članov. Po neki drugi definiciji se klima in kultura izoblikujeta istočasno, le da se klima kaže v različnih organizacijskih procesih, kultura pa je v prepričanju ljudi in njihovih vrednotah (Biloslavo 2007, 33).

Pojem organizacijska klima je najbližji pojmu organizacijska kultura in zato pogosto prihaja do njunega izenačevanja. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Izraz klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik 2000, 198). Sestavine, ki označujejo organizacijsko klimo, so predvsem: odnosi med vodstvom in zaposlenimi, reševanje konfliktov, zadovoljstvo s plačo in nagradami, odnosi med zaposlenimi itd. Pozitivna klima v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene, nasprotno pa negativna klima v podjetju ljudem škodi. Lahko torej rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij (Lipičnik 1998, 75).

Kljub pogostemu izenačevanju pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima pa pojma nimata enakega pomena. Konrad (1987, 160) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Razlike so naslednje:

- kultura je globalen pojem, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov);
- klima pa je bolj analitičen pojem, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanje kvantitativnih metod raziskovanja, kot so vprašalniki.

Analiza uporabe obeh pojmov pokaže, da gre za določene podobnosti in razlike. Podobnosti se kažejo predvsem v naslednjem:

- oba pojma se nanašata na značilnosti vedenja v delih organizacije ali v njeni celoti. V tem primeru pričakujemo usklajenost in doslednost v vedenju članov organizacije. Obstaja domneva, da poznavanje doslednosti vodi do razumevanja organizacije in njenih posameznikov;

- oba pojma vključujeta veliko vrst raznolikih pojavov.

Preglednica 2.3 Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Disciplina	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis organizacije	V primerjavo med organizacijami
Raven proučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey in Beamish 2001, 860.

V preglednici 2.3 so strnjene pglavitne ugotovitve. Organizacijska kultura torej predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne določenemu podjetju, in zato primerjava med podjetji ni smiselna. Vsaka organizacija ima torej svojo kulturo, ki se razlikuje od organizacijskih kultur drugih podjetij. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave zaposlenih o dogodkih, postopkih, pravih in odnosih v organizaciji. Različna socialna okolja lahko opišemo z dejavniki klime. Le tisti dejavniki, ki so med organizacijami podobni, omogočajo primerjavo klime med organizacijami. Pri raziskovanju klime izhajamo iz vizije in ciljev in se sprašujemo, ali obstoječa organizacijska klima spodbuja ali zavira doseganje razvojnih ciljev.

2.7.2 Organizacijska filozofija

Pojem filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato razmeroma stabilne predstave o sestavi organizacije, ciljnih organizacije in pravih obnašanja. Filozofija organizacije se od organizacijske kulture ločuje po tem, da pomeni v bistvu želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije. Organizacijska kultura pa izraža z dejanskim načinom življenja in z normativnimi predstavami vodstva. Filozofija podjetja je odvisna od družbene kulture, predvsem od nazorov in vrednot družbe, v kateri podjetje deluje. Poleg tega na organizacijsko filozofijo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so znanje in znanost, duhovna kultura in miselnost, gmotna razvitost ter naravni, klimatski, ekološki in prostorski vplivi, ki se jim podjetje mora prilagoditi in jih mora obvladati. Ko govorimo o filozofiji podjetja, govorimo o njegovi formalni kulturi (Tavčar 2002, 40).

2.7.3 Organizacijska strategija

Strategija podjetja se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja in s potmi za njihovo doseganje. Njeno izhodišče je izjava o poslanstvu organizacije, ki se nadaljuje v opredelitvi dolgoročnih ciljev in sodi med ključne dejavnike uspešnosti podjetja. S strategijo organizacije začrtamo vizijo, kakšna naj bi bila organizacija v prihodnje. S tem opredelimo dolgoročne cilje organizacije in na podlagi tega določimo poti, ki vodijo do ciljev. Za uspešnost strategije je izjemnega pomena, da jo vsi člani organizacije poznajo in sprejmejo in to jim mora vodstvo zagotavljati (Mišič 2006, 9).

2.7.4 Neformalna organizacija

Neformalna organizacija je sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v organizaciji. Neformalne skupine so sestavljene iz članov, ki jih vežejo prijateljski cilji in odnosi, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Kavčič (1991, 23) povzema naslednje različne učinke oziroma funkcije neformalne organizacije:

- določa norme obnašanja pripadnikov neformalne organizacije,
- opredeljuje glavne vrednote,
- opredeljuje komunikacijske vzorce v skupini in skupine navzven,
- opredeljuje neformalne vloge članov skupine,
- opredeljuje neformalno porazdelitev moči v skupini,
- določa odnos članov do konfliktov, sodelovanja in posebej do timskega dela,
- določa klimo v skupini,
- vpliva na določanje kritične funkcije v organizaciji,
- predstavlja okvir neformalne socializacije.

Neformalna organizacija je pogosto označena kot dejanska organizacija in se pogosto formira na podlagi neformalnih meril, kot so prijateljstvo, osebna privlačnost, zaupanje.

2.7.5 Organizacijska struktura

Večinoma je organizacijska struktura definirana kot izoblikovan sistem odnosov med sestavinami in deli organizacije. Pravzaprav gre za načrt organizacije, ki omogoča njeno delovanje in upravljanje. Je realizacija strategije, ki mora zagotoviti učinkovito uporabo sredstev organizacije. Lahko rečemo tudi, da gre za ureditev in uskladitev procesov, ki potekajo v podjetju. Ti procesi so integracija, diferenciacija, regulacija, deregulacija (Kast in Rosenzweig 1985, 234).

Odnos med kulturo in strukturo označuje dvojje različnih pojmovanj:

Organizacijska kultura

1. Organizacijska kultura je ena od dimenzij, ena od organizacijskih variabel, poleg specializacije, delitve dela, formalizacije delovnih nalog, komunikacijske strukture. To naj bi pomenilo, da organizacija ima kulturo.
2. Organizacijska kultura ni ena od organizacijskih variabel, ampak je tista spremenljivka, ki določa druge. To je v bistvu pojmovanje, da organizacija je kultura.

3 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

3.1 Organizacijska kultura in strategija organizacije

Strategija organizacije je pojem, ki je zelo blizu organizacijski kulturi. Tudi pri tem pojmu se pojavlja več definicij različnih avtorjev (Kavčič 2005, 66):

- Strategija se nanaša na opredelitev želenega stanja organizacije skozi določeno obdobje, ki traja običajno od pet do deset let. Obsega predvsem opredelitev ciljev in poti za njihovo doseganje.
- Strategija je načrt odnosov organizacije s konkurenčnim okoljem. Je formalen, eksplicitno opredeljen akt o tem, kako naj se organizacija vede, da bo dosegla želene cilje. Strategija predstavlja torej opredeljene cilje in merila za njihovo doseganje.
- Strategija je sistem vodenja in upravljanja. Je manj formaliziran, manj strukturiran proces vodenja, skupek načel, heuristika vodenja, ki vključuje fleksibilnost in prilagodljivost.
- Strategija je spretnost vodenja in upravljanja, ki jo izvajajo managerji. Je proces usklajevanja sestavnih delov in je lepilo, s katerim dosegajo povezovanje v celoto. Strategija so vzorci organizacijskih odločitev, dogodki in aktivnosti, ki niso nujno v celoti namenski, ampak se zgodijo, čeprav njihovi akterji ne znajo pojasniti, zakaj.

Še več različnih definicij bi lahko našteali, kar dokazuje, da strategija ni povsem jasno opredeljen pojav. Za uspešnost organizacije je pomembno, da ima definirano načine nadzorovanja uresničevanja strategije, ki jo je dosegla s predhodnim strateškim načrtovanjem. V zaključni fazi pa je glavni pozitiven učinek oblikovanja strategije nedvomno v strateški analizi in njeni sintezi. To je sistematičen postopek kritične preučitve notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti organizacije, vključno s poslanstvom in vizijo. S tem se išče odgovore na vprašanja, kakšna naj bo organizacija dolgoročno in kakšna naj bo čez tri do pet let. Strateško planiranje utemeljuje strateško razmišljanje, primerjavo postavljenih ciljev in zmožnosti organizacije za njihovo doseganje. Če označujemo strateško razmišljanje za »fantazijsko stran« oblikovanja strategije, potem je dolgoročno načrtovanje bolj »ekstazna stran«. Vse več avtorjev meni, da se pomen organizacijske strategije in strateškega načrtovanja v zadnjem času povečuje, prav tako kot se povečuje konkurenčni pritisk na organizacije (Kavčič 2005, 66).

Organizacijska kultura vpliva na organizacijsko strategijo na več načinov (Brown in Dodd 1998, 211):

- Na oblikovanje strategije vpliva način, kako organizacija pridobiva informacije iz okolja. Lahko informacije le registrira ali pa jih aktivno išče, lahko spremlja širši nabor informacij ali pa se usmeri le na ožjega. Spremljanje je lahko sistematično, formalizirano ali naključno in občasno. Informacije so lahko objektivne ali subjektivne.
- Prevladujoče domneve vodilnih in članov v organizaciji delujejo kot filtri in povzročajo selekcijo informacij. Na ta način določene informacije zanemarijo, drugim posvečajo več pozornosti. Vsekakor imajo prednost informacije, ki ustrezajo temeljnim predpostavkam, zato so bolj zaznavne informacije, ki so za organizacijo bolj ugodne kot druge in so take, kot jih želijo. Lahko so tudi usmerjene zgolj na eno geografsko področje ali pa so statistične informacije pomembnejše od kvalitativnih in obratno.
- Zbiru informacij sledi njihova interpretacija. Postavljati je treba vzročno-posledične zveze. Poiščejo se nevarnosti in priložnosti ter prednosti in slabosti. Interpretacije postanejo tako pravila, kako ravnati z informacijami.
- Po zaključeni interpretaciji sledi vrednotenje zalog, ki je lahko subjektivno, po napisanih postopkih, na podlagi političnega pogajanja ali soglasja. Katero vrednotenje zalog se izbere, je odvisno od več dejavnikov: od pomembnosti, ocene nujnosti ukrepanja, ocene negotovosti rezultata, etičnosti, vrednot ... Zelo radi se managerji naslanjajo na tisto, kar se je v preteklosti izkazalo za dobro. To pa ni vedno sprejemljivo, kajti strategija se nanaša na delovanje v prihodnosti in ne v preteklosti.
- Za zaključek, ko je doseženo soglasje o pomembnosti posameznih vidikov, pride na vrsto še vprašanje moči posameznih delov ali služb ali poklicnih skupin v organizaciji. Pomeni, da posamezne službe predlagajo različne rešitve za skupaj definirane in ovrednotene probleme. Vsaka skupina poskuša uveljaviti rešitve, ki so optimalne z njenega vidika, zato se rešitve po posameznih oddelkih običajno razlikujejo, zmaga pa močnejši.

Velja splošno prepričanje, da je organizacijska kultura tisti dejavnik, ki določa, do kakšne mere organizacije uspejo uresničiti svojo strategijo. Praviloma je nikoli ne uresničijo v celoti. Odstopanja so dokaz, da organizacija ne doseže stanja, kakršno je bilo načrtovano, in je v tem smislu neuspešna. To pa je lahko kritika za vodstvo, saj dejstvo, da niso dosegli načrtovanih ciljev, običajno pomeni njegovo zamenjavo. Zato je interes vodstva vedno doseganje strateških ciljev. Iz tega sledi, da mora vodstvo pri načrtovanju strategije upoštevati organizacijsko kulturo in hkrati oceniti, kolikšno tveganje za uresničitev strategije predstavlja organizacijska kultura (Brown in Dodd 1998, 213).

Brown in Dodd (1998, 215–218) predlagata naslednji postopek za oceno kulturnega tveganja pri uresničevanju strategije. Vodstvo mora najprej opredeliti strateške cilje in potem za vsak strateški cilj oceniti njegovo pomembnost za uresničitev strategije. To naredi na podlagi ocene, kakšno specifično vedenje spodbuja cilj in kako je ta povezan s kritičnimi dejavniki uspeha strategije. Nato je treba prav za vsak cilj oceniti njegovo skladnost z organizacijsko kulturo, kar se naredi na podlagi sprememb v vedenju in odnosih, ki jih vnaša posamezen cilj, na podlagi tega, koliko je kultura fleksibilna in koliko je usposobljen management. Preglednica 3.1 prikazuje tako oceno.

Preglednica 3.1 Ocena kulturnega tveganja pri doseganju strateških ciljev

Pomembnost za strategijo	Raven kulturne skladnosti		
	Visoka	Srednja	Nizka
Visoka	Obvladljivo tveganje	Nesprejemljivo tveganje	Nesprejemljivo tveganje
Srednja	Zanemarljivo tveganja	Obvladljivo tveganje	Nesprejemljivo tveganje
Nizka	Zanemarljivo tveganje	Zanemarljivo tveganje	Obvladljivo tveganje

Vir: Brown in Dodd 1998, 215.

V kolikor tveganja ni ali je zanemarljivo, ni težav. Če je predvideno tveganje večje, pa je na voljo več alternativ. Management lahko kulturo ignorira, kar običajno ni najuspešnejše. Da bi se izognili tveganju, pa lahko uresničevanje ciljev prilagodi kulturi. Da bi zmanjšali tveganje, se lahko management loti tudi spreminjanja kulture ali strategije.

3.2 Organizacijska kultura in uspešnost organizacije

Preučevanje sestavin, lastnosti in opredelitev organizacijske kulture kot poslovno-ekonomske kategorije je zanimivo predvsem z vidika njenega vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja. Merjenje uspešnosti poslovanja s knjigovodskimi in analitičnimi merili iz časov, ko so bili dejavniki, kot je kultura, spremenljivost gospodarskih in družbenih razmer, odvisnost od znanja in ustvarjalnosti in ne le od materialnih virov, zapostavljeni, je puščalo ob strani bistvene vire konkurenčnih prednosti in sposobnosti preživetja. Tega si v razmerah tržnega gospodarstva, inovativne družbe in globalne konkurence nihče več ne more dovoliti.

Sodobna podjetja danes delujejo v okolju, ki ima bistveno drugačne značilnosti kot pred časom: po eni strani gre za kupce, ki so zahtevni, muhasti in nepredvidljivi, po drugi strani pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev in tehnologij. Podjetja današnjega časa temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje, na

avtonomiji in decentralizaciji. Osnova za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura, zato se je z vso resnostjo treba lotiti pojma kulture podjetja (Lipičnik 2000, 208).

Iz dosedanjih proučevanj je Kavčič (1994, 196–198) povzel dva splošnejša sklepa:

1. Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura: osnovna teza tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo raznolike definicije organizacijske kulture, da vsaj nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo s kazalci gospodarske uspešnosti.
2. Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje; ta smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, ki so ugotovile korelacijo med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo gospodarskih organizacij. Gre za razumevanje kulture kot lastnosti organizacije.

Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi katalizatorja, ki ustvarja nekakšno notranjo motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev zavestno ali podzavestno mislijo in delujejo kot oblikovalci ter uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželeno in nujna, »vlečemo isto vrv« (Lipičnik 2000, 208).

Moč kulture pravzaprav vpliva na obnašanje oz. vedenje zaposlenih v podjetju, zato ima kultura velik vpliv na zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela zaposlenih. Te značilnosti zaposlenih se potem izražajo v večji ali manjši uspešnosti poslovanja podjetja. Različni raziskovalci in analitiki organizacijske kulture različno opredeljujejo vpliv kulture podjetja na uspešnost njegovega poslovanja. Iz tega sledi, da izvajajo različne sklepe glede njenega vpliva na uspešnost podjetja. Alvesson (v Kavčič 1994, 196) pravi, da na neki splošni ravni obstaja povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja. Nekatere take raziskave je kot predstavnice tipov raziskav isti avtor tudi analiziral.

- Prvi tip raziskav je v ZDA najpogosteje uporabljen in je usmerjen na norme v organizaciji. Vsako podjetje ima svojo kulturo in prav norme v kulturi pomenijo ustvarjalno komponento obnašanja članov. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem večji vpliv imajo na uspešnost poslovanja.
- Drugi tip raziskav se ukvarja s simboli, ki so del kulture, kjer je vodenje pojmovano kot simbolna dejavnost.

- Tretji tip raziskav pa izhaja iz Scheinove (1992) definicije organizacijske kulture, ki poudarja, da je kultura sestavljena iz temeljnih človekovih prepričanj, ki jih jemlje kot dana.

Z analizo povezave med tehnološkimi spremembami in spremembami v kulturi podjetja se je ukvarjal češki sociolog Landa. Njegov koncept kulture podjetja vključuje ravnanje vodstva, posameznih organizacijskih enot, nato družbeno klimo, skupne vrednote in skupinsko ravnanje ter motivacijo ravnanja in vrednote zaposlenih. Součinkovanje omenjenih dejavnikov določa kakovost organizacijskega življenja in stopnjo njene učinkovitosti (Mesner-Andolšek 1995, 119).

Iz antropologije in sociologije izhaja, da kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tedaj, ko ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča sodelavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik 2000, 208).

Kot vidimo, ne obstaja nek enoten obrazec kulture uspešnih podjetij, ampak je od razmer, v katerih podjetje deluje, odvisno, kakšna kultura bo vplivala na uspešno poslovanje podjetja. V večini pa so si analitiki enotni, da v podjetju ni mogoče uvesti večjih sprememb, če se hkrati ne spremeni tudi kultura podjetja.

3.2.1 Močna kultura in uspešnost organizacije

Na vprašanje, kaj je močna kultura organizacije, različni avtorji različno odgovarjajo. Če močno kulturo organizacije opredelimo splošnejše, potem gre za skupek vrednot in prepričanj ter praktičnih postopkov delovanja, ki so skupni vsem managerjem v organizaciji in tudi članom organizacije. Gotwon in DiTomaso (1992, 785) povzemata naslednje značilnosti močne organizacijske kulture:

- *koherentnost*: skupek norm in vrednot, ki so med seboj povezane in soodvisne,
- *homogenost*: med člani organizacije vlada velika enotnost glede najpomembnejših vrednot in norm,
- *stabilnost*: prevladujoče vrednote so relativno trajne, stanovitne, se malo spreminjajo,
- *kongruentnost, konsistentnost*: vrednote in norme so usklajene med seboj, si ne nasprotujejo, enotno usmerjajo delovanje članov,
- *strnjenost*: obstaja relativno majhno število vrednot in norm, ki so strnjene okrog osrednje vrednote,
- *penetracija*: člani so v veliki meri prepojeni s skupnimi vrednotami, kar pomeni, da pomembno vplivajo na delovanje velike večine članov,
- *kontrola je internalizirana* – za močne kulture je značilna tako velika prisotnost in vpliv skupnih vrednot zaposlenih, da te skupne norme usmerjajo njihovo dejavnost od znotraj. Tako zunanja kontrola, ki je dražja in manj učinkovita, ni potrebna.

Veliko raziskav na področju pozitivne povezanosti močne kulture organizacije in uspešnosti organizacije je objavilo kritike glede visoke pozitivne povezanosti. Raziskave so pokazale, da je korelacija sicer res pozitivna, vendar razmeroma nizka. Zaključki raziskave kažejo na to, da imajo nekatere organizacije močno kulturo, pa niso uspešne, in obratno, da so organizacije lahko uspešne tudi z zelo šibko kulturo. Kritiki tudi trdijo, da lahko močna kultura usmerja organizacijo v napačno smer (Kotter in Heskett 1992, 21).

Močna organizacijska kultura ima torej lahko tudi negativne učinke na uspešnost organizacije. Na kakšen način? Organizacije, ki so bile v preteklosti uspešne, so bile skoraj brez konkurence in so imele močan tržni položaj, so začele razvijati domišljavost in arogantnost. Še posebej je to značilno za management organizacije, ki razvije prepričanje, da ne morejo doživeti neuspeha. Ne sprejema novosti in vztraja pri starih konceptih reševanja problemov, ki pa sedaj ne ustrezajo več. Management vse manj ceni zaposlene, delničarje in ostalo okolje. Tako močna kultura pokaže disfunkcionalne učinke, postane ovira organizacijskim spremembam, ki bi bile nujno potrebne, in ovira prilagajanje organizacije svojemu okolju. Močna kultura lahko še prepreči uvajanje inovacij, vpliva na razvoj konformizma, strinjanja za vsako ceno, lahko ovira obstoj in razvoj različnosti v organizaciji, lahko prepreči združevanje podjetij kot enega večjih generatorjev rasti podjetja. Na ta način močna organizacijska kultura učinkuje v smeri postopnega zmanjševanja uspešnosti organizacije, ki lahko privede tudi v propad organizacije. Na drugi strani pa so odkrili organizacije s šibko kulturo, vendar gospodarsko uspešne. V večini primerov je šlo za združevanja podjetij v preteklosti. Tako se močna organizacijska kultura še ni razvila. Organizacije so na ta način dosegle neke vrste monopol na trgu, katerega posledica je bila uspešnost organizacije, vendar ne kot posledica močne organizacijske kulture (Kavčič 2005, 70).

Močna organizacijska kultura naj bi ugodne učinke za gospodarsko uspešnost dosegala s pomočjo naslednjega mehanizma (Kavčič 2005, 69):

1. Močna kultura pomeni, da člani organizacije skupno določijo cilje organizacije. Ker člani pri določanju ciljev sodelujejo, je njihova identifikacija s cilji in skladnost prepričanj o tem, kako je cilje mogoče doseči, sorazmerno visoka. Večja je energija, ki jo usmerjajo v doseganje ciljev, koordinacija dejavnosti za doseganje ciljev je lažja, komunikacij je več, konfliktov manj. Kontrola je interna, vsak član sam sebe usmerja k sprejetim ciljem.
2. Močna kultura pomeni v veliki meri skupne vrednote članov in s tem pripadnost organizaciji. Člani so tako visoko motivirani in se v delu uresničujejo. Močna kultura nudi članom varnost in privlačnost ter jim dokazuje, da se za tako organizacijo splača delati.

3. Organizacija z močno kulturo se lažje uči. Skupne norme vedenja zaposlenih, skupne vrednote, integrativni obredi krepijo izkušnje, ki si jih organizacija nabira in so koristne tako za sedanost kot za prihodnost.
4. Skupni cilji, visoka motivacija, navdušujoče razmere omogočajo internalizacijo kontrole pri zaposlenih. Ti samoiniciativno usmerjajo svojo energijo v doseganje organizacijskih ciljev. Potreba po zunanji kontroli se zmanjša, kar omogoča enostavnejšo organizacijsko strukturo: manj organizacijskih ravni, manj managerskega osebja, večjo pooblaščenost in samostojnost posameznika. Vse to zmanjša stroške organizacije in poveča učinkovitost.

Pomisleki o pozitivnem učinku močne organizacijske kulture na uspešnost podjetja so se pojavili z vidika dolgoročne učinkovitosti. Nekateri raziskovalci so celo mnenja, da je močna kultura dolgoročno neugodna za organizacijo, saj ji ne dovoljuje sprememb in hitrega prilagajanja. Še posebej to velja za tržno okolje organizacij, kjer je nujna prilagodljivost, saj le na ta način lahko organizacija preživi (Kavčič 2005, 72).

3.2.2 Strateška ustreznost organizacijske kulture

Iz do sedaj navedenega vidimo, da je odnos med močjo organizacijske kulture in uspešnostjo organizacije precej zapleten. Ugotovitve več raziskav vodijo do sklepa, da obstaja pozitivna povezanost med močjo kulture in uspešnostjo organizacije, vendar je nizka. Močna kultura lahko pozitivno ali pa negativno vpliva na uspešnost organizacije. Očitno je, da so v tej igri še drugi dejavniki. Zelo pogosto je slišati za tako imenovano strateško usmerjenost kulture, kar pomeni da mora biti kultura pravilno strateško usmerjena, če želimo pospeševati uspešnost. Močna kultura, ki ni pravilno usmerjena, negativno vpliva na gospodarsko uspešnost. Vsebina kulture je vsaj tako pomembna kot njena moč (Kotter in Heskett 1992, 28).

Sedaj pa se pojavi vprašanje, katera kultura pa je strateško ustrezna. Prav gotovo ni ene formule za vse organizacije. Očitno gre za kulturo, ki ustreza tako notranjemu kot zunanjemu okolju organizacije, kar pa se loči od organizacije do organizacije. Dobra je tista kultura, ki upošteva panogo, v kateri je organizacija dejavna, strateške cilje organizacije, tehnologijo, ki jo uporablja organizacija, geografsko umeščenost organizacije, osebnosti zaposlenih ... Vsaka organizacija mora oblikovati svojo kulturo, ki se prilagaja vsem prej navedenim pogojem. Bolj ko bo kultura ustrezala tem pogojem, uspešnejša bo organizacija, in obratno: čim manj bo kultura ustrezala tem pogojem, tem manj bo organizacija neuspešna. In ker je pogojev veliko, je vzpostaviti strateško ustrezno kulturo zelo zahtevna naloga (Kavčič 2005, 71).

Kritike glede dolgoročne strateške ustreznosti močne kulture so vodile do teorije o prilagodljivosti organizacijske kulture notranjemu in zunanjemu okolju ter do razmišljanj o večjem občutku lastništva članov organizacije. V nadaljevanju sta tako

predstavljeni dve značilni kulturi, ki vplivata na uspešnost organizacij (Kavčič 2005, 72).

3.2.3 Okolju prilagodljiva kultura

Dolgoročno je lahko uspešna le organizacija, ki je sposobna sprejeti in interpretirati signale iz okolja ter jih prevesti v takšne spremembe znotraj organizacijskega vedenja, ki povečujejo njene možnosti za preživetje, rast in razvoj (Denison 1990, 11).

Ta pristop poudarja pomen okolja za organizacijo in s tem za njeno uspešnost. To pomeni, da je dolgoročno uspešna le organizacija, katere kultura člane in vodstvo usmerja k občutljivosti za informacije iz okolja, ki organizaciji povedo, kaj se v njenem okolju spreminja. Vodstvo in vsi zaposleni pa morajo spoznati, kaj ta sporočila pomenijo za organizacijo in njeno uspešnost. Denison (1990, 12) pravi, da so za učinkovitost pomembni trije vidiki prilagodljivosti organizacije:

1. Sposobnost zaznati in reagirati na zunanje okolje, ki se kaže predvsem v natančnem spremljanju strank in konkurentov. Uspešne organizacije to počnejo zelo intenzivno.
2. Sposobnost reagirati na notranje stranke v organizaciji, kar se kaže predvsem v občutljivosti vodstva na zahteve in dogajanja v oddelkih, službah, podružnicah in drugih organizacijskih enotah v organizaciji.
3. Reagirati na zunanje ali notranje pobude zahteva od organizacije sposobnost izvajanja sprememb v notranjih procesih in vedenju članov. Brez te sposobnosti organizacije ne morejo biti uspešne.

Neprilagodljive organizacije so hkrati tudi zelo birokratske. Za njih so značilne naslednje lastnosti:

- celotno delovanje organizacije je določeno z natančnimi pravili, običajno v pisni obliki;
- za odnose je značilen poudarek na hierarhiji: organizacija je razdeljena na številne organizacijske ravni, ki so v odnosu nadrejen–podrejen;
- zaposleni so brezosebni izvrševalci pravil v organizaciji brez osebne note v svojem delovanju;
- merilo napredovanja je starost in dolžina delovne dobe v organizaciji.

Taka organizacija dolgoročno zagotovo ne more biti uspešna. Zaposleni namreč ne reagirajo na signale iz okolja, pa tudi kompetenc nimajo. Niso kreativni in ne sprejemajo tveganja. Informacijski tok v organizaciji je šibek. Močna formalna kontrola zmanjšuje motivacijo. V takih organizacijah je za zaposlenega pomembnejše, da ne krši pravil, kot pa da naredi malo ali nič (Kavčič 2005, 72).

V nasprotju z neprilagodljivimi organizacijami pa v prilagodljivih informacije tečejo gladko in so obilne. Zaposleni sprejemajo tveganje, si medsebojno zaupajo in se podpirajo pri reševanju problemov. Izražajo navdušenje in verjamejo, da je težave, s katerimi se srečuje organizacija, mogoče premagati. Od vsakega posameznega zaposlenega se pričakuje, da bo ustvarjal, da bo sodeloval pri iskanju rešitev ter da jih bo aktivno in zavzeto izvajal. Kultura v taki organizaciji pospešuje uvajanje sprememb in jih pozitivno sprejema. Kritika, ki se na to nanaša, je vprašanje smeri sprememb, kajti spremembe same še niso zagotovilo uspeha. Kultura je lahko močna in spodbuja spremembe, vendar se vodstvo lahko napačno odloči in spreminja tisto, česar ni treba spreminjati, ali pa spreminja napačne smeri (Kavčič 2005, 73).

3.2.4 Participativna kultura

Za participativno kulturo je značilno, da se med člani razvije občutek lastništva organizacije, čeprav sami niso lastniki. Kaže se v visoki pripadnosti članov organizaciji, v prevzemanju odgovornosti in tveganja za gospodarjenje. Člani se samoiniciativno upravljajo na podlagi skupnih vrednot. Poudarek je na sodelovanju in skupnem reševanju težav, vloga managerjev so pobude in strokovno znanje, oblikovanje predlogov rešitev in koordinacija dela. Stopnja inovativnosti je visoka, saj jo organizacija spodbuja in sprejema tveganje kot nekaj normalnega. Hierarhija je močno znižana. Konfliktov je malo, če so, jih rešujejo zaposleni sami (Kavčič 2005, 73).

Sistem participacije je lahko formaliziran ali neformaliziran. Formalizirane oblike so sveti delavcev in razni posvetovalni organi, vedno pogosteje pa kot obliko participacije uvajajo tudi udeležbo pri dobičku. Ponekod v prakso uvajajo volitve oseb v management. Neformaliziran sistem pomeni zagotavljanje večje vključenosti zaposlenih v organizacijo. Kot najpomembnejšo značilnost neformaliziranega participativnega vodenja Gostiša (1996, 89) omenja možnost sodelovanja zaposlenih pri poslovnem odločanju, kar je dopolnjeno s finančno participacijo in notranjim delničarstvom.

Raziskave v petdesetih in šestdesetih letih so pokazale, da visoka stopnja participacije, pripadnost članov organizaciji ugodno vpliva na uspešnost organizacije. Likert, Argiris, McGregor, Walton, Lawler in drugi so zbrali obsežno empirično dokumentacijo o prednostih participativne organizacijske kulture. Praktično uresničevanje pa ni posebej obsežno, kar kaže na to, da management ni preveč naklonjen participaciji zaposlenih. Očitno ima več podpore teorija kot pa praksa (Kavčič 2005, 73).

3.3 Odnos med kulturo in uspešnostjo

Kot smo že zapisali, obstaja povezanost med kulturo in uspešnostjo, kar potrjujejo tudi številne raziskave. Prav posebno močne korelacije pa niso odkrili, iz česar lahko sklepamo, da je kultura le eden izmed dejavnikov, ki določajo uspešnost organizacije.

Gre za specifične kombinacije dejavnikov, ki se od organizacije do organizacije razlikujejo. Pomeni tudi, da ima kultura uspešnih in neuspešnih organizacij lahko mnogo skupnih lastnosti, razlike v uspešnosti pa povzročajo druge lastnosti.

Brown in Dodd (1998, 239) navajata, kako se razvije neuspešna organizacijska kultura:

- Iz različnih razlogov je neka skupina ljudi pri delu uspešna, kar pomeni, da je to sreča, dobro vodenje, uspešna strategija itd. Na tak način lahko organizacija postane dominantna v neki niši na trgu.
- Dominantnost na trgu pomeni uspešnost organizacije. To je obdobje trajne rasti organizacije.
- Za obvladovanje velikosti in kompleksnosti morajo organizacije najeti usposobljene ljudi ali pa jih morajo razviti znotraj organizacije. Dobri managerji običajno dobro poznajo sisteme, planiranje, kontroling, manj pa obvladujejo tako imenovane mehke dejavnike, kot so vizija, strategija, kultura, inspiracija. Ko managerji prevzamejo vodilni položaj, se zgodi, da izgubijo občutek za to, zakaj je organizacija sploh uspešna. Razvijejo kulturo, ki ima tri negativne sestavine: managerji postanejo arogantni, managerji ne cenijo več ključnih sodelavcev ter ne cenijo več sprememb usmerjenega vodenja.
- Ko pride organizacija do te točke, se okolje spremeni. Managerji prezrejo relevantne informacije in se oklepajo zastarelih postopkov. Gospodarska uspešnost začne padati. Arogantnost, nespoštovanje sodelavcev in slabo vodenje onespособijo organizacijo, ki se zato ne more več spopadati s potrebnimi spremembami.

Brown in Dodd podobno kot za neuspešno organizacijo navajata mehanizme tudi za uspešno organizacijo (ibidem):

- Podjetnik ustanovi organizacijo s prilagodljivo kulturo, ki ceni sodelavce in spodbuja vodenje na vseh ravneh.
- Razvije poslovno strategijo, ki ustreza okolju in prinaša uspeh. Tako ustanovitelja in njegovo kulturo cenijo zaposleni, ki sprejmejo to kulturo, temeljne domneve in vrednote.
- Uspešno kulturo je treba ohraniti dalj časa. Vendar, kako? V tej točki organizacija potrebuje sposobne managerje, ki uspejo ustvariti občutek krize in potrebe po spremembah. Oblikovati se mora nova smer razvoja, ki vključuje oblikovanje nove adaptivne kulture in primerne poslovne strategije.
- Ključen pa je prenos vrednot na podrejene na vseh ravneh. Pri tem je pomembno, da vrhnji management vztraja pri ključnih vrednotah, druge pa lahko v primeru neustreznosti odpravi. Treba je paziti, da se vodje vedno

obnašajo v skladu s temeljnimi vrednotami, da se ponos zaradi uspešnosti ne spremeni v arogantnost in da se management realistično spopada z neuspehi.

Odnos oziroma povezanost med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije je zapleten pojav. Razumeti je treba vsako organizacijo kot samostojen subjekt, ki ima svojstveno kulturo z vplivom različnih dejavnikov. Tudi ti se razlikujejo od organizacije do organizacije.



4 MARKETINŠKA KULTURA

Marketinška kultura je po Webstrovei (1992, 56) zbirka vrednot in prepričanj, ki pomagajo posamezniku razumeti funkcijo marketinga, ter jih opozarja na norme obnašanja v podjetju. Opozarja tudi na pomembnost marketinške funkcije v podjetju ter poskuša razložiti, kako se grede marketing v podjetju. Ob vsem tem pa ne smemo mešati dveh pojmov: marketinške kulture in marketinške orientiranosti. Podjetje je marketinško usmerjeno, če ima določen marketinški koncept. Marketinška kultura pa je osnovni koncept marketinške funkcije. Lahko se osredotoči na marketinški koncept, inovacije, tehnološke prednosti in podobno. Kjer marketinški koncept vsebuje profitabilnost, je ta posledica močne in konsistentne marketinške kulture.

Homburg in Pflusser (2000, 450) govorita o tržno naravnani kulturi in ne o marketinški kulturi. Navajata konstrukt štirih dimenzij:

- *vrednote, ki podpirajo tržno naravnano*: inovativnost, fleksibilnost, odprto komuniciranje, kakovost in kompetence, hitrost, medfunkcijsko sodelovanje, odgovornost zaposlenih, spoštovanje posameznika;
- *norme, ki podpirajo tržno naravnano*: inovativnost in fleksibilnost, odprto komuniciranje, usmerjenost v kakovost, usmerjenost v hitrost, medfunkcijsko sodelovanje, odgovornost zaposlenih, spoštovanje posameznika, vse naravnano na uspeh na trgu;
- *artefakti, ki podpirajo tržno naravnano*: zgodbe, značilnosti in rituali tržne naravnosti;
- *tržno naravnano vedenje*.

Glickova (2004, 29) označuje marketinško kulturo kot marketinško usmerjeno filozofijo organizacije, kar se kaže v praksi, v načinu življenja, v dnevni rutini, v navadah in tradiciji. Z vsem tem je prežeta celotna organizacija in to sprejemajo vsi zaposleni.

Za Kasperja (2002, 1053) je tržno naravnana kultura tista, ki je odprta do zaposlenih, ki stremljeva za rezultati, je profesionalna in pragmatična ter uspešno krmari med različnimi sistemi nadzora. Kot temeljne značilnosti te kulture pa Kasper označuje odprtost, jasnost marketinških ciljev in močno težnjo po »biti najboljši«.

Več avtorjev, raziskovalcev marketinške kulture, navaja, da je bistvo marketinške kulture odjemalec podjetja, kupec, stranka. Strategija samega podjetja torej v ospredje postavlja odjemalca in na tem gradi celotno strategijo poslovanja in njenega uresničevanja. Pripisujejo ji tudi konkurenčno kulturo, konkurenčne prednosti ter tržno superiornost.

Singh (2004, 95) razmišlja podobno in zagovarja odjemalčeve potrebe, hotenja in pričakovanja. Oblikujejo naj se take strategije, taktike in dejavnosti, ki bodo vse to

zadovoljevale in hkrati povečevale občutljivost ter učinkovitost zaposlenih za to. Filozofija te kulture naj bi postavljala odjemalce in njihove interese v ospredje.

V praksi se pojavljajo tudi sorodni pojmi marketinški kulturi:

- koncept marketinga kot organizacijska kultura, katerega bistvene značilnosti so naravnost na odjemalce, integriranost vseh poslovnih funkcij v doseganje ciljev ter usmerjenost v doseganje dolgoročnih ciljev ob zadovoljevanju potreb in hotenj odjemalcev;
- marketinška oziroma tržna naravnost, ki omogoča organizaciji oblikovati ponudbo, ki ima glede na konkurenčne ponudbe višjo vrednost, je bolj inovativna, boljše kakovosti in je pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja organizacij, merjeno s tipičnimi tržnimi in finančnimi kazalniki (tržni delež, obseg prodaje, profitabilnost ...);
- storitvena kultura oz. storitvena klima oz. storitvena naravnost, kjer že samo ime pove, da je to del organizacije, kjer cenijo dobro storitev, izvedeno internim ali zunanjim odjemalcem. Vsem zaposlenim pa pomeni naraven način življenja v organizaciji in eno najpomembnejših vrednot (Snoj 2007, 64–67).

4.1 Marketinška kultura kot del organizacijske kulture

Primerna kultura v podjetju je zagotovo eden najpomembnejših pogojev za uspešno delovanje marketinške službe v podjetju.

Po definiciji je organizacijska kultura nepisano neformalno pravilo, je vzorec načel in prepričanj, ki pomagajo posamezniku razumeti funkcijo organizacije, kar jim tudi služi za oblikovanje norm obnašanja v organizaciji. Kultura organizacije se tako osredotoča na neformalen vpliv, ki usmerja obnašanje zaposlenih celo bolj kot pa neka formalno zapisana pravila.

Na najnižji hierarhični lestvici v organizaciji potrebujejo zaposleni nekakšno »lepilo« oz. središče, okoli katerega se ljudje držijo in družijo. Če tega elementa ni ali pa je tako šibak, da se ga ne zazna, potem zaposleni ne vedo, kam in kako naj usmerjajo svojo energijo. Prav kultura v podjetju pa poskrbi za to zvezo. Pomembna pa je še iz več drugih vidikov, namreč:

- lahko je tudi oblika nadzora;
- lahko je ključ do uveljavljanja strategije managerjev, kajti velikokrat ima večji vpliv kot formalno zapisana pravila;
- vpliva na zaposlene in poskrbi, da so njihove potrebe in želje usklajene;
- igra pomembno vlogo pri socializaciji zaposlenih, predvsem pri novih zaposlenih, ki komaj spoznavajo osnove, še ne vedo, kaj od njih pričakujejo in kaj jim organizacija ponuja. Vse to je pomembno tudi za tiste, ki želijo napredovati;

- pomaga zaposlenim razumeti njihov položaj v podjetju in spoznati, ali je ta pomemben, definirati položaj vseh članov v organizaciji, razumeti norme in vrednote v organizaciji, razmišljati, kakšno kulturo želijo imeti.

Kultura konkretne organizacije je odvisna od ciljev in strategije, ki ji organizacija sledi. Podjetje ima lahko kakršno koli strategijo ali prepričanje, pomembno je, da so ta prepričanja močna in da prevladujejo med zaposlenimi. Ti pa morajo biti podjetju toliko pripadni, da glavno prepričanje širijo med vsemi zaposlenimi, še posebej med novimi zaposlenimi (Webster 1992, 54).

Raziskovalci v zadnjem času ugotavljajo pomembnost kulture v funkciji marketinga. Narašča želja za implementacijo kulture v strategijo marketinga, ki je usmerjena h kupcem.

4.2 Značilnosti marketinške kulture

Kakšne značilnosti ima kultura z vidika funkcije marketinga, ugotovimo s proučevanjem osnovnih značilnosti vedenja, vrednot, norm in artefaktov organizacije ter skupnih učinkov vseh teh dejavnikov. Da pridemo do rezultatov, moramo najprej analizirati stanje in spreminjanje v organizaciji ter v njenem okolju. Pri tem moramo zajeti vse dejavnike, ki vplivajo ali ki lahko vplivajo na značilnosti kulture v organizaciji oz. v njenem delu. V širšem okolju organizacije so to spremembe socio-kulturnih dejavnikov, dejavnikov znanosti in tehnologije ter politično-zakonodajnih dejavnikov. V ožjem okolju pa so dejavniki, ki vplivajo na marketinško kulturo, naslednji: značilnosti delovanja konkurentov, potrebe, hotenja, pričakovanja in preference odjemalcev in njihovo vedenje. V organizaciji med vplivne dejavnike sodijo: kadrovska sestava, kolektivna miselnost posameznikov in skupin, še posebej lastnikov in uprave, vplivanje posameznikov in skupin, obstoječe vrednote, norme, artefakti, vzorci vedenja, njihovo upoštevanje in prenašanje med zaposlenimi (Snoj 2007, 70).

Po mnenju več avtorjev (Deshpand, Farley, Webster, Avlonitis, Gounaris) je osnovna značilnost marketinške kulture marketinška naravnost, kar pomeni, da postavlja odjemalce organizacije v središče njenih razmišljanj v zvezi s strategijo poslovanja in njenim uresničevanjem (Snoj 2007, 63).

4.3 Pomen raziskovanja marketinške kulture

Pogosto so si raziskovalci postavili vprašanje, kako raziskovati nekaj, kar je način življenja. Postopno jim je uspelo izdelati instrument, s katerim raziskujejo marketinško kulturo. Vsebuje okoli 20 korakov, relativno konsistentnih in z visoko zanesljivostjo. Pionirsko delo na tem področju gre pripisati raziskovalki in avtorici več člankov s tega področja, Cynthii Webster (1992, 1995).

V čem je pomen raziskovanja marketinške kulture?

1. Marketinške kulture preprosto ne smemo prepustiti naključju, pa naj gre za kakršno koli organizacijo. S pomočjo raziskav ocenjujemo marketinško kulturo skozi vsako dimenzijo posebej. Način interpretacije rezultatov je stvar izbire posamezne organizacije. Poznan je proces določanja norm in pravil. Ni vedno nujno, da so rezultati obdelani, lahko namreč uporabimo tudi neobdelane podatke. Npr. v primeru, če želimo izvedeti, kateri od dveh zaposlenih je bolj zadovoljen ali kako se je skozi čas spremenilo individualno dožemanje. Za te primerjave je treba zgolj pregledati neobdelane rezultate.
2. Raziskovanje je koristno tudi zato, da ugotovimo, ali se zaposleni strinjajo z dimenzijami kulture in z vprašanji iz vprašalnika. Pomembno je, da vsi zaposleni razumejo vrednote vršnega managementa in se hkrati z njimi strinjajo in poistovetijo.
3. Izdelamo segmentacijo potrošnikov. Razdelimo jih na različne segmente glede na to, kdo večjo pozornost posveča določenim dimenzijam in kdo drugim. Karakterne lastnosti vsakega kupca namreč tudi določajo značilne lastnosti marketinga organizacije, npr.: strategije pospeševanja prodaje v organizaciji.
4. Managerji lahko raziskavo uporabijo za primerjavo potrošnikovega vedenja do njihove marketinške kulture v primerjavi s konkurenco. V tem primeru raziskava nujno zahteva reprezentativno število vprašanih kupcev. S spremljanjem te študije je možno določiti spremembe v obnašanju kupcev v odnosu do prednosti in slabosti družbe.
5. Raziskava marketinške kulture lahko vpliva na vedenje zaposlenih v smislu, da se potrebe in prednosti zaposlenih integrirajo v podjetje. S pregledom rezultatov po lestvici odgovorov na vprašalniku se manager lažje odloči, kam bo usmeril svojo moč, da bo vplival na vedenje zaposlenega. Specifična moč oz. narava lestvice vprašalnika je v komunikaciji do zaposlenih. Pomaga namreč razložiti, kaj podjetje pričakuje. Po drugi strani pa pomaga upravljati in voditi zaposlene proti strateški točki, kjer je napredovanje in izboljšanje potrebno.
6. Raziskovanje marketinške kulture pomaga ugotoviti, ali obstaja vrzel med tem, kaj imajo zaposleni za idealno marketinško kulturo in kaj dojemajo kot aktualno kulturo. Ta instrument določa, ali obstaja protislovje med razmišljanjem managerjev in zaposlenih. Čeprav je kulturna doslednost močno prepoznavna, je kljub temu moč zaslediti razlike po hierarhični lestvici od najnižjega do najvišjega razreda ter ugotoviti, kako kdo vidi idealno marketinško kulturo in kako kdo vidi aktualno marketinško kulturo.

Poudariti je treba, da definicija idealne kulture izhaja iz tega, kako želi biti podjetje pozicionirano v primerjavi s konkurenco za vsako dimenzijo posebej. Pomembno

vprašanje, ki se pojavlja raziskovalcem in organizacijam, je, kako zapreti vrzel med idealno in aktualno kulturo. Priporočenih je več taktik premostitve vrzeli:

- prvi korak pri premostitvi vrzeli med idealno in aktualno kulturo je ta, da se vršni management odloči, kako mora biti podjetje pozicionirano na trgu, proti katerim ciljem stremi in katera je tista strategija, s katero bo podjetje prišlo do cilja;
- problem nedoslednosti lahko ublažijo komunikacija med zaposlenimi v marketingu in jasno opredeljeni cilji – kaj želijo doseči. Vsi morajo imeti skupne cilje in jim slediti ter jih poskušati doseči. Hkrati pa morajo tudi sodelovati in komunicirati z operativci in ostalimi zaposlenimi – zaradi podpore in povratnih informacij ter zato, da dobijo potrditev, da vsi delujejo v smeri skupnih ciljev.

Po odločitvi, kaj so zaželene komponente kulture v podjetju, kateri so vidiki kulture, filozofija in prepričanja, ki morajo biti vsem priznana in enaka, morajo obvestiti vse zaposlene, najbolje z internimi brošurami, časopisi, video posneti. Pomembno je tudi, da poskrbijo za informiranost vseh novih zaposlenih. V pomoč in da si zagotovimo, da je marketinška kultura zasidrana v vseh zaposlenih, naj podjetje občasno izvaja ankete z vprašalnikom, ki bo odkril morebitne težave in nerazumevanja (Webster 1992, 54–62).

4.4 Vloga marketinška kulture pri uspešnosti podjetja

Webstrova kot avtorica številnih člankov o marketinški kulturi ter raziskovalka tega področja omenja, da do nedavnega nihče ni povezoval marketinške kulture z uspešnostjo podjetja, še posebej ne z njegovo finančno uspešnostjo (Webster 1995, 7).

Vendar finančno uspešnost zagotavlja trajnejša konkurenčna prednost, za doseganje te pa mora biti podjetje drugačno od konkurenčnih organizacij in neposnemljivo. Drugačnost zagotavljajo dimenzije organizacije, kot so kakovost, zadovoljstvo, medosebni odnosi, konkurenčnost, organiziranost, komunikacija in inovativnost. Marketinška kultura kot enovit večdimenzionalni koncept, ki zajema vse navedene značilnosti, lahko torej predstavlja element diferenciacije ene organizacije od druge in je tako tudi vir konkurenčne prednosti podjetja. Zato je primerno marketinško kulturo analizirati, jo usmerjati in jo uporabiti za doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Organizacije, ki želijo doseči dolgoročno uspešnost, morajo poiskati konkurenčno prednost, ki ima naslednje značilnosti:

- izkorišča priložnosti v okolju organizacije in nevtralizira nevarnosti iz okolja,
- je redka za sedanje in potencialne konkurente,
- je konkurenti ne morejo ali jo težko posnemajo in

- nima substitutov.

Da pa ostanejo prednosti obstojne, mora organizacija uporabiti take mehanizme, ki jo obvarujejo pred posnemanjem. Ti so:

- težavno ugotavljanje doseganja prednosti,
- uporaba več virov za doseganje ene prednosti,
- prednost mora biti rezultat uporabe neotipljivih znanj in spretnosti, ki izhajajo iz učenja in uresničevanja tega učenja,
- ustvarjanje prednosti zahteva določen daljši čas oz. prehajanje skozi določene stopnje razvoja,
- pri vsaki prednosti je treba preveriti, koliko se posnemanje izplača,
- vprašanje patentnih pravic, licenc, zakonodaje.

Ustvarjanje in zadrževanje ter razvijanje konkurenčnih prednosti organizacije so cilji strateškega managementa vsake organizacije. Med vire, ki imajo pomembno vlogo pri razvijanju in zadrževanju konkurenčnih prednosti, sodi tudi marketinška kultura. Vendar je pomembno, da konkurenti ne osvojijo tega vira, kajti to potem ni več konkurenčna prednost organizacije, temveč zgolj uspešno nastopanje na trgu. Tako se je sčasoma povečeval vpliv marketinške kulture v organizacijah oz. tako imenovane odprte naravnosti. Organizacija s takšno naravnostjo pri zadovoljevanju svojih potreb upošteva tudi potrebe svojega okolja. Pravzaprav oblikovanje marketinške naravnosti podjetjem ni samo po sebi umevno, temveč jih v to prisili naraščajoča dejavnost konkurentov. In še tedaj ostanejo nekatere organizacije zaprte, kar pomeni, da dolgoročno ne morejo biti uspešne. To se predvsem zgodi v tistih organizacijah, kjer so odpori proti spreminjanju kulture, vedenja premočni (Snoj 2007, 57–59).

Ross-Wooldridge in Minsky (2002, 30) štejeta, odprto marketinško razmišljanje in s tem odprto marketinško kulturo, ki je vpeta v kulturo organizacije, za najbolj dinamičen in najbolj zaščiten vir trajnostne konkurenčne prednosti in s tem za osnovni vir dolgoročne uspešnosti podjetij.

Splošno uporaben in uveljavljen instrument, ki je managerjem v pomoč pri preverjanju marketinške kulture, je razvila Webstrova (1990) na osnovi reprezentativnih raziskav in natančnega preverjanja rezultatov ter na osnovi argumentov, ki so podprli njegovo zanesljivost. Njen instrument za merjenje zajema šest dimenzij:

- zagotavljanje kakovosti,
- medosebni odnosi, ki se nanašajo na to, kako managerji obravnavajo zaposlene,
- prodajne naloge za pomoč zaposlenim, pri uporabi marketinškega pristopa pri opravljanju svojega dela,

- organiziranost oziroma povezanost in usklajenost zaposlenih pri doseganju ciljev,
- interno komuniciranje ali kako je zaposlenim omogočeno zavedanje o tem, kaj od njih pričakujejo managerji,
- inovativnost, ki zadeva pripravljenost organizacije in njenih zaposlenih za spremembe.

S tem je utirila razmišljanje o marketinški kulturi kot večdimenzionalnem konceptu, kar se v osnovi do danes ni spremenilo (Snoj 2007, 62).



5 RAZISKAVA MARKETINŠKE KULTURE V ŽIVILSKO-PREDELOVALNI PANOGI SLOVENIJE

Živilsko-predelovalna panoga v Sloveniji se je začela razvijati po drugi svetovni vojni, resen pretres pa je doživela z osamosvojitvijo Slovenije in z vstopom tujih konkurentov ter s prevzemi in združevanji podjetij. Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo se je slovenska živilsko-predelovalna panoga znašla v veliki krizi, saj se je izvoz hrane zmanjšal, uvoz pa povečal. Kar za 12 odstotkov se je zmanjšal izvoz predelanih živil na trge nekdanje Jugoslavije, kamor je Slovenija pred vstopom v EU izvozila dve tretjini vseh živilskih proizvodov. Uvoz hrane se je v tem času povečal za 8 odstotkov, najbolj na trgu mleka, mlečnih izdelkov, pijač in sladkorja.

Številni raziskovalci so različnih mnenj glede vpliva marketinške kulture na uspešnost poslovanja organizacij. Na to temo je mogoče zaslediti le nekaj empiričnih raziskav (Appiah-Adu, Fyall in Singh 2000; McNeil, Myers in Douglas 2001; Norburn et al. 1990; Webster 1990; 1993; 1995). Največ pozornosti si med njimi zasluži raziskava Webstrove (1990), v kateri je avtorica razvila instrumentarij za merjenje posameznih komponent marketinške kulture v storitvenih dejavnostih. Glavna sestavina je anketni vprašalnik, sestavljen iz 34 vprašanj (v začetni fazi 38), ki so se izkazali kot najpomembnejši indikatorji marketinške kulture. Več avtorjev je instrumentarij Webstrove ocenilo kritično, vendar je ta kljub vsemu ostal nespremenjen.

5.1 Potek raziskave

5.1.1 Vprašalnik

Za raziskavo je bil uporabljen prilagojen vprašalnik zaprtega tipa, ki je bil izdelan na Fakulteti za management v Kopru za potrebe raziskovanja marketinške kulture v šolstvu. Zajema sedem dimenzij marketinške kulture: kakovost, zadovoljstvo, medosebne odnose, konkurenčnost, organiziranost, interno komuniciranje in inovativnost. V pričujoči raziskavi je bil uporabljen vprašalnik, ki je vseboval 57 vprašanj, od tega pet demografskih, ostalih 52 pa se je navezovalo na dimenzije marketinške kulture, podobno kot jih opredeljuje metodologija Webstrove in so na kratko predstavljeni v preglednici 5.1. Vseh 52 vprašanj je bilo zastavljenih v obliki sedemstopenjske lestvice, odgovori pa so odražali pogled na podjetje kot celoto. Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo so anketiranci označili na lestvici od 1 do 7, pri čemer je 1 – nikakor ne velja za naše podjetje in 7 – popolnoma velja za naše podjetje.

Preglednica 5.1 Opis dimenzij marketinške kulture

Dimenzija	Opis
Kakovost (K)	Vprašanja se nanašajo na predanost zaposlenih doseganju čim višje stopnje kakovosti storitev in izdelkov
Zadovoljstvo (Z)	Vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih oziroma povezanost tega z zadovoljstvom zunanjih udeležencev
Medosebni odnosi (MO)	Poudarek je na motivaciji zaposlenih, njihovem počutju, kadrovske politiki
Konkurenčnost (KONK)	Vprašanja poskušajo zajeti, ali so zaposleni seznanjeni s konkurenco, kako prizadevni so pri uvajanju novosti
Organiziranost (ORG)	Poudarek je na urejenosti oz. organiziranosti delovnega procesa
Interna komunikacija (IK)	Poudarek je na odnosu vodstva do zaposlenih, na obliki dialoga med vodstvom in ostalimi
Inovativnost (INOV)	Vprašanja se nanašajo na to, v kolikšni meri so zaposleni dejavni pri uvajanju novosti v delovni proces

Vir: Kodrič 2007, 133.

Vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi, je v prilogi magistrske naloge (priloga 1).

5.1.2 Vzorčenje

V raziskavi je sodelovalo 28 srednje velikih in velikih podjetij iz živilsko-predelovalne industrije. Skupaj je v tej panogi 44 velikih in srednje velikih podjetij. Za velika in srednje velika podjetja smo se odločili, ker je njihovo število (44) še obvladljivo in ker ta podjetja ustvarijo glavnino prihodkov v panogi. V standardni klasifikaciji dejavnosti spadajo ta podjetja pod šifro kategorije DA15, pripadajoči deskriptor je »proizvodnja hrane, pijač in krmil«. Kljub temu, da vzorec ni slučajen, ga jemljemo kot reprezentativnega (ker ta podjetja ustvarijo glavnino prihodka panoge) in zato so vse uporabljene metode osnovane na predpostavki, da imamo slučajni vzorec. Da bi zagotovili triangulacijo podatkov, smo v vsako podjetje poslali po šest vprašalnikov, na katere naj bi odgovarjali zaposleni v oddelkih, ki so kakor koli povezani s službo marketinga (po naši oceni so to oddelki nabave, prodaje in trženja) in na različnih hierarhičnih ravneh (vršni, srednji in nižji management).

Srečali smo se z določenimi omejitvami, ki smo jih že v osnovi predvideli, ter z nekaterimi, ki jih nismo. Imeli smo težave pri zbiranju izpolnjenih vprašalnikov, ki smo jih potrebovali za raziskavo. Odzivnost podjetij je bila relativno majhna, kar bi lahko ogrozilo verodostojnost raziskave. Kljub temu, da smo se v ta namen močno osebno

angažirali, ni bilo zelenega povratnega sodelovanja. Od poslanih 264 vprašalnikov smo s težavo prejeli 101 izpolnjenega, kar predstavlja 38,3 % vseh poslanih. Stopnja odzivnosti je primerljiva z doseženimi v podobnih študijah (Kodrič 2007 in Webster 1990, 1993, 1995).

Za namen raziskave in razumevanje vprašalnika smo izbrali naključnih šest oseb (dva zaposlena v upravi podjetja, dva zaposlena v srednjem managementu in dva v operativnem managementu), s katerimi smo naredili pilotsko študijo marketinške kulture v živilsko-predelovalni panogi v Sloveniji. Anketirane osebe so bile obeh spolov, različnih izobrazbenih struktur, z različno dolgo delovno dobo in prisotnostjo v podjetju. Težav z razumevanjem vprašanj oz. trditev v vprašalniku ni imel nihče izmed anketiranih, zato smo anketni vprašalnik pustili nespremenjen.

5.1.3 Izvedba raziskave

Po opredelitvi vzorca je konkretna izvedba raziskave temeljila predvsem na pošiljanju vprašalnika (priloga 1) s spremnim pismom, v katerem smo predstavili področje raziskovanja, pojasnili njegov namen ter razložili, kdo in kako naj vprašalnik, rešuje po elektronski pošti. Polovica vprašalnikov se je izpolnjenih tako tudi vrnila, druga polovica je prišla z redno pošto. V dveh primerih smo vprašalnike prinesli osebno ter jih tako tudi odnesli. Z vsemi podjetji smo predhodno vzpostavili stik preko telefona in zaprosili za sodelovanje oz. pomoč ter za elektronski naslov, na katerega lahko pošljemo vprašalnik. Za sodelovanje se je odločilo 28 podjetij izmed 44, vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov smo prejeli 101. Ženske so izpolnile 64,4 % vprašalnikov, ostalih 35,6 % so izpolnili moški, kar je razvidno iz preglednice 5.2.

Preglednica 5.2 Število in odstotek anketirancev po spolu

Spol	Število anketirancev	Delež anketirancev (%)
Ženski	65	64,4
Moški	36	35,6
Skupaj	101	100,0

Na podlagi preglednice 5.3 ugotavljamo, da je največ anketirancev zaposlenih v operativnem managementu (39), nekaj manj v srednjem (27), v upravi podjetij (20) in najmanj na drugih delovnih mestih (14).

Preglednica 5.3 Število in odstotek anketirancev glede na delovno mesto

Delovno mesto	Število anketirancev	Delež anketirancev (%)
Uprava	20	20,0
Srednji management	27	27,0
Operativni management	39	39,0
Drugo	14	14,0
Skupaj	100	100,0

V preglednici 5.4 vidimo, da so anketiranci številčno približno enako razporejeni glede na čas zaposlitve v podjetju. Preglednica 5.5 nam pove, da je najmanj anketirancev tistih, ki imajo najmanj delovnih izkušenj (10), sledijo tisti z nekaj več izkušenj (41) in nato tisti, ki imajo največ delovnih izkušenj (50). Po izobrazbi so naši anketiranci z izobrazbo visoke stopnje v prednosti (49), sledijo tisti s V. stopnjo izobrazbe (29) in nato tisti s VI. stopnjo izobrazbe (20). Sklepamo tudi lahko, da so trije anketiranci brez izobrazbe oz. s IV. stopnjo izobrazbe ali nižjo (preglednica 5.6). Morda v tem primeru lahko pomislimo na pristranskost vzorca, saj kaže, da so verjetno relativno bolj (v večjem številu) odgovarjali tisti z visoko izobrazbo.

Preglednica 5.4 Število in odstotek anketirancev glede na čas zaposlitve v podjetju

Čas zaposlitve	Število anketirancev	Delež anketirancev (%)
Do 5 let	33	33,0
Nad 5 do 15 let	34	34,0
Nad 15 let	33	33,0
Skupaj	100	100,0

Preglednica 5.5 Število in odstotek anketirancev glede na delovne izkušnje

Del. izkušnje	Število anketirancev	Delež anketirancev (%)
Do 5 let	10	9,9
Nad 5 do 15 let	41	40,6
Nad 15 let	50	49,5
Skupaj	101	100,0

Preglednica 5.6 Število in odstotek anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število anketirancev	Delež anketirancev (%)
V. stopnja	29	28,7
VI. stopnja	20	19,8
VII. stopnja	49	48,5
Drugo	3	3,0
Skupaj	101	100,0

5.2 Rezultati raziskave

Na podlagi rezultatov v preglednici 5.7 lahko sklepamo na relativno visoko stopnjo razvitosti marketinške kulture v slovenski živilsko-predelovalni panogi, kar se odraža v relativno visokih povprečnih stopnjah strinjanja. Ocene povprečnih stopenj strinjanja so pri vseh dimenzijah nad 4,27. Najnižja povprečna stopnja strinjanja je bila ocenjena za dimenzijo medosebni odnosi (4,28), najvišja pa pri dimenziji kakovost (4,83). Sicer pa je iz preglednice razvidno, da so razlike med povprečnimi stopnjami strinjanja v okviru posameznih dimenzij razmeroma majhne. Vrednosti koeficienta variabilnosti (preglednica 5.7) so razmeroma nizke, kar kaže na relativno enotno odgovarjanje vseh anketirancev. Torej so se odgovori posameznih anketirancev med seboj relativno malo razlikovali.

Preglednica 5.7 Povprečne stopnje strinjanja in variabilnost odgovorov po dimenzijah marketinške kulture

Dimenzija	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja	Povprečna stopnja strinjanja za dimenzijo	Koeficient variabilnosti (v %)
Kakovost	2,63	7,00	4,83	23,76
Zadovoljstvo	2,11	6,89	4,64	26,89
Medosebni odnosi	1,00	7,00	4,28	37,76
Konkurenčnost	1,00	6,83	4,32	35,85
Organiziranost	1,00	7,00	4,51	29,88
Notranja komunikacija	1,00	7,00	4,36	34,57
Inovativnost	1,60	7,00	4,36	33,03

V preglednici 5.8 so prikazana vprašanja v okviru posameznih dimenzij, pri katerih je bila dosežena najnižja oziroma najvišja povprečna stopnja strinjanja. Na splošno ni

niti pretirano nizkih niti pretirano visokih ocen. Vprašani ocenjujejo, da je v podjetjih premalo komunikacije in organizacije. Iz odgovorov na vprašanja je razvidno, da se vodstvene strukture in lastniki premalo posvečajo zaposlenim na nižjih delovnih mestih ter da v podjetju še obstaja potencial za razvoj. Višje ocene so pri vprašanjih, ki se nanašajo na odjemalce, kar kaže na to, da se zaposleni zavedajo, kako pomembni so zunanji udeleženci za podjetje. Razvidna je tudi želja po inovativnosti, razvoju in spremembah.

Preglednica 5.8 Vprašanja z najnižjo oziroma najvišjo stopnjo strinjanja po dimenzijah marketinške kulture

Dimenzija	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja
Kakovost	K1: V podjetju imamo natančno opredeljeno, kaj je kakovostno opravljeno delo zaposlenih (4,18)	K5: Zaposleni verjamemo, da se naše vedenje odraža v podobi podjetja (5,34)
Zadovoljstvo	Z4: V podjetju redno merimo zadovoljstvo zaposlenih (3,52)	Z7: Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev (5,25)
Medosebni odnosi	MO2: V podjetju se vsak zaposlen počuti kot njegov pomemben del (3,83)	MO7: V podjetju je pomemben vsak odjemalec, dobavitelj in drugi vplivni udeleženec (4,88)
Konkurenčnost	KONK6: Zaposleni imamo višje osebne dohodke kot je povprečje v panogi (3,15)	KONK5: Zaposleni si s svojim delom prizadevamo za nove odjemalce (5,05)
Organiziranost	ORG4: Področja dela zaposlenih so dobro organizirana (4,12)	ORG3: Zaposleni si pri delu postavljamo prioritete (4,99)
Interna komunikacija	IK7: Vodstvo podjetja motivira sodelavce z orodji in metodami interne komunikacije (3,94)	IK2: Vodstvo podjetja jasno pove, kaj pričakuje od sodelavcev (4,75) IK3: Zaposleni razumemo poslanstvo in temeljne cilje podjetja (4,75)
Inovativnost	INOV4: Podjetje med prvimi uvaja novosti v poslovne procese (4,13)	INOV1: V podjetju smo dovzetni za spremembe (4,63)

5.2.1 Razlike v odgovorih po demografskih podatkih (analiza variance)

Rezultati analize variance nam pokažejo, da v odgovorih med ženskami in moškimi ni značilnih razlik (glej priložo 3). Prav tako ni značilnih razlik pri odgovorih glede na

delovno mesto, delovne izkušnje in stopnjo pridobljene izobrazbe. Značilne razlike lahko opazimo zgolj pri vprašanjih, ki se nanašajo na medosebne odnose, konkurenčnost, notranje komuniciranje in inovativnost, in sicer, če med seboj primerjamo zaposlene po času zaposlitve v podjetju (preglednica 5.9). Zanimivo je, da je najvišje ocene pri vseh navedenih dimenzijah marketinške kulture mogoče opaziti pri zaposlenih s kvečjemu pet let zaposlitve v obravnavanem podjetju, najnižje pa pri skupini zaposlenih z nad 5 do 15 let zaposlitve. Glede navedenih ugotovitev menimo da so zaposleni do 5 let še polni etuziazma in energije za delo, zato tudi najvišje ocene. Pred seboj imajo po vsej verjetnosti še dobršen del kariere. Najnižje ocene v razredu nad 5 do 15 let pa kažejo na to, da so v tem času zaposleni v obdobju, ko naj bi bila njihova kariera na višku, vendar so nekoliko razočarani, ker so bila njihova pričakovanja previsoka. Delujejo nekoliko razočarano, zato nezadovoljstvo in posledično slabše ocene.

Preglednica 5.9 Razlike v odgovorih glede na čas zaposlitve v podjetju

	K	Z	MO	KONK	ORG	IK	INOV
Do 5 let	5,1591	4,8990	4,8409	4,8485	4,8242	4,8375	4,8303
5–15 let	4,5000	4,4052	3,7841	3,7843	4,0235	3,8289	3,8118
Nad 15 let	4,9015	4,6970	4,3068	4,4293	4,6788	4,4601	4,4545

5.2.2 Eno ali večdimenzionalni pojav (faktorska analiza)

Z namenom primerjati rezultate raziskave z rezultati že omenjenih raziskav Webstrove (1990, 1993) ter z namenom potrditve naše hipoteze (marketinška kultura je večdimenzionalen fenomen) smo zbrane podatke analizirali s faktorsko analizo. Webstrove je v svojih študijah dokazala, da se marketinška kultura kaže kot večdimenzionalen fenomen, pri čemer se za posamezne dimenzije predpostavlja, da so medsebojno neodvisne (v skladu s predpostavkami modela faktorske analize).

S pomočjo Kaiser-Meyer-Olkinovega (v nadaljevanju: KMO) ter Bartlettovega testa, je bila najprej preverjena primernost podatkov za faktorsko analizo. Če je stopnja značilnosti Bartlettovega testa manjša od 0,05, lahko sklepamo, da korelacijska matrika ni enotska, kar pomeni, da so podatki ustrezni. Čim večja pa je mera KMO testa, bolj so podatki primerni za analizo. Če je mera KMO večja od 0,8 govorimo o optimalni primernosti podatkov, spodnja meja pa je 0,5. Izračunana vrednost KMO kazalnika in izid Bartlettovega preskusa (glej prilogo 4) kažeta na primernost podatkov za faktorsko analizo, na podlagi česar lahko sklepamo, da je vpliv splošnih faktorjev relativno močan.

Vrednosti kazalnika KMO na ravni posamezne spremenljivke naj bi ravno tako znašale vsaj 0,5 (Hair 2006, 115). Najnižja vrednost (0,846), sicer relativno visoka, je bila ugotovljena za trditev KONK6. Glede na to so bile v ocenitev faktorskega modela vključene vse spremenljivke.

V nadaljevanju so bile ocenjene komunalitete, ki nam kažejo deleže pojasnjene variabilnosti posamezne spremenljivke z vplivom skupnih faktorjev. Na podlagi ocene komunalitet (glej prilogo 4) so razvidni zelo visoki deleži pojasnjene variance z vplivom skupnih faktorjev pri skoraj vseh trditvah, kar kaže na relativno majhen vpliv specifičnih dejavnikov. Ob pogledu na scree diagram (priloga 4) in ocene deležev celotne pojasnjene variance je razviden zelo močan vpliv zgolj enega samega, splošnega faktorja.

V nasprotju z ugotovitvami Webstrove se je na vzorcu slovenske živilsko-predelovalne panoge pokazalo, da marketinška kultura ni večdimenzionalen pojav, temveč enodimenzionalen, z enim zelo močnim faktorjem. S tem torej naše prve hipoteze v raziskavi ne moremo potrditi. Očitno se v slovenskem prostoru na primeru raziskave marketinške kulture v šolah (Kodrič 2007) ter pričujoče raziskave v živilsko-predelovalni panogi trditev Webstrove ne izkaže. Zaključimo lahko, da se na splošno zadovoljen ali nezadovoljen človek (anketiranec) ne pogloblja v posamezne dimenzije, temveč pristopa in odgovarja zelo na splošno v okviru svojega zadovoljstva oz. nezadovoljstva. Glede na to, da so pri vseh spremenljivkah relativno visoke komunalitete (komunaliteta nam pove delež pojasnjene variance posamezne spremenljivke z vplivom skupnih faktorjev), je to znak, da so vsa izbrana vprašanja dobri indikatorji našega pojava. Ker so vsa vprašanja zelo močno korelirana, se lahko vprašamo, ali je smiselno vprašalnik pustiti tak, kot je. Lahko bi ga poenostavili z manjšim številom vprašanj, kar bi morda v večji meri privabilo anketirance.

5.2.3 Vpliv marketinške kulture na dobičkonosnost poslovanja živilsko-predelovalne panoge v Sloveniji (regresijska analiza)

Zaradi vedno večjega poudarjanja marketinške kulture tako v tujini kot v zadnjem času tudi v Sloveniji nas je zanimalo, kako ta vpliva na uspešnost podjetij. Več avtorjev meni, da konkretne povezave ni, nekaj pa je takih, ki v povezavo verjamejo, predvsem v pozitivno povezavo. V našem primeru smo izbrali živilsko-predelovalno panogo iz razlogov, ki smo jih v nalogi že razložili.

Analiza vpliva razvitosti MK na dobičkonosnost poslovanja je bila izvedena na ravni posameznih podjetij. Na podlagi odgovorov posameznikov so bile izračunane povprečne stopnje razvitosti posameznih dimenzij marketinške kulture po obrazcu:

$$\overline{\text{dimenzija}}_j = \frac{\sum_{r=1}^{n_j} \text{dimenzija}_{j,r}}{n_j}$$

kjer pomeni:

$\overline{\text{dimenzija}}_j$: povprečna razvitost posamezne dimenzije MK v podjetju j

$\text{dimenzija}_{j,r}$: ocena razvitosti posamezne dimenzije MK s strani posameznega zaposlenega v podjetju j

n_j : število zaposlenih v okviru podjetja j .

Glede na to, da je bila v okviru faktorjske analize ugotovljena relativno močna soodvisnost med posameznimi dimenzijami MK, bi vključitev vseh dimenzij MK kot neodvisnih spremenljivk v regresijskih model povzročila problem multikolinearnosti. Da bi se izognili navedenemu problemu, smo oblikovali novo spremenljivko, ki izraža globalno raven razvitosti MK na ravni posameznega podjetja, ki je bila oblikovana kot povprečje posameznih dimenzij:

$$\overline{MK}_j = \frac{\overline{KA}_j + \overline{ZA}_j + \overline{MO}_j + \overline{KONK}_j + \overline{ORG}_j + \overline{IK}_j + \overline{IN}_j}{7}$$

Kjer pomeni:

\overline{MK}_j : povprečna globalna razvitost MK v podjetju j

$\overline{KA}_j, \overline{ZA}_j, \overline{MO}_j, \overline{KONK}_j, \overline{ORG}_j, \overline{IK}_j, \overline{IN}_j$: povprečna razvitost posamezne dimenzije MK v podjetju j .

Kot kazalci uspešnosti se v literaturi pojavljajo tisti, ki jih najdemo v bilanci uspeha. Najpogostejši so dobičkonosnost prihodkov, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, čisti dobiček na delnico, kazalniki obračanja sredstev ... (Samuelson in Nordhaus 2002, 127).

V delu raziskave z regresijsko analizo smo v prvi fazi uporabili povprečja odgovorov po posameznih dimenzijah na ravni podjetij, v drugi fazi pa povprečje razvitosti marketinške kulture za vsa podjetja v vzorcu, torej za živilsko-predelovalno panogo Slovenije. Povprečje razvitosti marketinške kulture smo izračunali iz vseh odgovorov v vseh podjetjih za vse dimenzije marketinške kulture zato, ker so dimenzije med seboj zelo močno povezane.

V namen raziskave z regresijsko analizo smo uporabili javne podatke podjetij iz letnih poročil leta 2006. Izračunali smo naslednje kazalnike:

1. Dobičkonosnost kapitala = dobiček v letu/povprečna vrednost kapitala v letu; ta kazalnik pokaže, kako uspešno poslovanje upravlja s premoženjem lastnikov. Pove, koliko denarnih enot dobička je družba ustvarila na eno denarno enoto kapitala.

2. Dobičkonosnost sredstev = dobiček v letu/povprečna vrednost vseh sredstev v letu; kazalnik kaže, kako uspešno je poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Pove, koliko dobička podjetje zasluži z obstoječimi sredstvi.
3. Dobičkonosnost prihodkov = dobiček v letu/prihodki v letu; kazalnik pove, koliko denarnih enot dobička ali izgube je bilo ugotovljenih na denarno enoto doseženih prihodkov podjetja.

Povezanost posameznih dimenzij MK z koeficienti dobičkonosnosti

Iz regresijske analize (priloga 5) je razvidno, da je dobičkonosnost prihodkov pozitivno povezana z vsemi dimenzijami marketinške kulture in ima sicer nizko, vendar značilno povezavo z vsemi dimenzijami marketinške kulture. Podobno je z dobičkonosnostjo sredstev, ki je pozitivno povezana z vsemi dimenzijami marketinške kulture razen z dimenzijo »zadovoljstvo in medosebni odnosi«. Dobičkonosnost kapitala je očitno odvisna in povezana z drugimi dejavniki poslovanja, saj ne najdemo značilnega vpliva marketinške kulture na dobičkonosnost kapitala v živilsko-predelovalni panogi.

Povezanost razvitosti MK s koeficienti dobičkonosnosti

Iz preglednice 5.10 je razvidno, da je dobičkonosnost prihodkov z razvitostjo marketinške kulture zelo močno povezana ($0,038/2=0,0165$), malo manj pa dobičkonosnost sredstev ($0,072/2=0,036$). Dobičkonosnost kapitala nima značilne povezave z razvitostjo marketinške kulture ($0,682/2=0,341$). Povezanost nam pokaže rezultat, ki je manjši od 0,05. Rezultate v preglednici delimo z dva, ker v raziskavi ni uporabljen dvostranski preizkus temveč enostranski, program SPSSx pa poda rezultate samo za dvostranski preizkus.

Preglednica 5.10 Povezanost razvitosti MK s koeficienti dobičkonosnosti

Koeficient	Povezanost z marketinško kulturo (sig)
Dobičkonosnost prihodkov	$0,038/2=0,019$
Dobičkonosnost sredstev	$0,072/2=0,036$
Dobičkonosnost kapitala	$0,682/2=0,341$

V preglednici 5.11 so prikazani:

- regresijski koeficient β , ki nam pove povprečno povečanje ali zmanjšanje odvisne spremenljivke, če se vrednost pojasnjevalne spremenljivke poveča za eno enoto,

- determinacijski koeficient r^2 , ki nam pove delež pojasnjene variance v celotni varianci. Pove delež variabilnosti odvisne spremenljivke, pojasnjen z linearno odvisnostjo od neodvisne spremenljivke. Njegove vrednosti so med 0 in 1,
- korelacijski koeficient r meri stopnjo in smer linearne korelacije med spremenljivkama. Njegove vrednosti so med -1 in 1.

Iz preglednice 5.11 je razvidno, da gre za pozitivno, relativno srednje visoko odvisnost med povprečno razvito marketinško kulturo ter dobičkonosnostjo prihodkov in sredstev v živilsko-predelovalni panogi Slovenije, kar nam kaže korelacijski koeficient r . Determinacijski koeficient $r^2=0,155$ nam pove, da je 15,5 % dobičkonosnosti prihodkov pojasnjenih s povprečno razvitostjo marketinške kulture v slovenski živilsko-predelovalni panogi. Dobitkonosnost sredstev pa pojasnjuje 11,9 % ($r^2=0,119$) marketinške kulture. Regresijski koeficient β nam pove, da se v primeru povečanja povprečne ocene razvitosti marketinške kulture v živilsko-predelovalni panogi Slovenije za eno stopnjo poveča dobičkonosnost prihodkov v povprečju za 0,612 odstotne točke. Prav tako se v primeru povečanja povprečne ocene razvitosti marketinške kulture v živilsko-predelovalni panogi Slovenije za eno stopnjo poveča dobičkonosnost sredstev v povprečju za 0,022 odstotne točke.

Preglednica 5.11 Vpliv MK na kazalnika

Koeficient	r	r^2	β
Dobitkonosnost prihodkov	0,394	0,155	0,612 (sig=0,038)
Dobitkonosnost sredstev	0,346	0,119	0,022 (sig=0,072)

Na podlagi regresijske analize ugotavljamo, da stopnja razvitosti marketinške kulture v živilsko-predelovalni panogi Slovenije vpliva na dobičkonosnost podjetij v tej panogi, s čimer lahko potrdimo našo drugo hipotezo raziskave.

5.3 Predlogi za prakso

Pričujoča raziskava je dokaz, da skrb za marketinško kulturo v podjetju ne sme biti ali postati zanemarljiva. Če želi biti organizacija uspešna oz. še uspešnejša s pomočjo razvitejših marketinških kulture, se mora posvetiti posameznim dimenzijam marketinške kulture in jih razvijati. V naslednjih nekaj stavkih so strnjeni predlogi za prakso, ki izhajajo iz raziskave o marketinški kulturi:

- Ne smemo zanemariti medsebojnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji, nasprotno, moramo se jim zavestno posvetiti in jih gojiti. Še posebej je pomembno to, kako managerji obravnavajo zaposlene.

- Odgovorni v organizaciji morajo poskrbeti za dobro komunikacijo med zaposlenimi, še posebej med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh. Zaposleni morajo vedeti, kaj vodstvo od njih pričakuje.
- Organizacija dela v organizaciji mora biti dobro premišljena in na visoki ravni. Zelo pomembno je, kako so zaposleni med seboj povezani in usklajeni pri doseganju skupnih ciljev.
- Pomembni za vsako organizacijo so tudi zunanji udeleženci organizacije, s katerimi moramo prav tako kot z zaposlenimi ohranjati primerne odnose in komunikacijo.
- Inovativnost, razvoj in spremembe je treba spodbujati in nagrajevati.
- Odgovorni v organizaciji se morajo posvetiti tudi tistim zaposlenim, ki so v organizaciji že več let. Čeprav kaže, da posebne obravnave ne potrebujejo, je to za njih osebno izrednega pomena.
- V organizaciji naj redno izvajajo raziskave razvitosti marketinške kulture.

Iz izpolnjenih vprašalnikov je razvidno, da zaposleni v največji meri pogrešajo boljše medosebne odnose, na kar žal (tudi v vsakdanjem življenju) vse preveč radi pozabljamo.

6 SKLEP

Živilskopredelovalno panogo smo za raziskavo izbrali zgolj kot podlago raziskave. Avtorica magistrske naloge je bila več let zaposlena v tej panogi, kar je botrovalo izbiri predvsem v upanju na čim večjo odzivnost anketiranih. Poleg tega je v času svoje zaposlitve opazila, da tovrstnih raziskav v kateri koli organizaciji v živilskopredelovalni panogi ne poznajo. To ji je vsekakor predstavljalo izziv in priložnost še bolje spoznati panogo in ji z rezultati raziskave pomagati. Kljub omejitvi, da živilskopredelovalna panoga v raziskavi ni bila obravnavana, lahko s precejšnjo gotovostjo trdimo, da predlogi za prakso, ki izhajajo iz raziskave, pripomorejo k uspešnejši organizaciji.

Če se ozremo na posamezne odgovore po posameznih vprašanjih, opazimo, da vprašani pogrešajo komunikacijo in dobro organizacijo. Iz odgovorov na vprašanja je čutiti, da se vodstvene strukture in lastniki premalo posvečajo nižjim hierarhičnim ravnam ter da v podjetjih še ostajajo neizkoriščene možnosti razvoja. Višje ocenjujejo sodelovanje z odjemalci, kar kaže na to, da se zaposleni zavedajo, kako pomembni so kupci in dobavitelji za podjetje. Razvidna je tudi želja po inovativnosti, razvoju in spremembah.

Za organizacije je vse pomembnejše ohranjati dolgoročno pozitivne odnose s ciljnimi skupinami znotraj organizacije (člani organizacije) kot tudi z zunanjimi udeleženci organizacije (dobavitelji, odjemalci, skupnosti), ki nenehno zahtevajo skrb za medsebojne odnose. Zlasti se to kaže kot pomembno za tiste organizacije, ki imajo veliko neposrednih stikov z zunanjimi udeleženci in visoko stopnjo vpletenosti članov organizacije v te interakcije.

Pričujoča raziskava je prva raziskava v gospodarstvu Slovenije, ki ne potrjuje ugotovitev raziskovalke Cynthie Webster, da je marketinška kultura večdimenzionalen pojav. Izvedena raziskava je pokazala, da je marketinška kultura enodimenzionalen pojav, z enim zelo močnim dejavnikom, kar je znak, da anketiranec odgovarja na splošno, v okviru svojega zadovoljstva ali nezadovoljstva, s čimer ne potrjujemo prve hipoteze. Potrdili pa smo drugo hipotezo, s katero smo predpostavili, da marketinška kultura pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetij. Dobičkonosnost prihodkov je z razvitostjo marketinške kulture zelo močno povezana, kar pomeni, da bo podjetje finančno tem bolj uspešno, bolj kot se zaposleni zavedajo razvitosti marketinške kulture ter delujejo v tej smeri. Rezultati raziskave so potrdili naša predvidevanja glede dimenzij marketinške kulture, še posebej glede pomembnosti odnosov in komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi. Zanimivo bi bilo rezultate raziskave primerjati z rezultati raziskave v kakšni drugi panogi gospodarstva, čeprav menimo, da bi bili podobni. Na splošno v zadnjem času v Sloveniji pogosto slišimo o pomembnosti odnosov med soljudmi, o pomenu komunikacije med njimi. Tudi raziskav na temo klime in kulture v podjetjih je v zadnjem času vse več. Žal primerjalnih podatkov v

Sklep

živilskopredelovalni panogi ni. Raziskave, ki so bile povezane z vprašanji kulture v podjetjih živilskopredelovalne panoge, imajo oznako »zaupno« in njihovi rezultati javnosti niso dostopni.

V današnjem hitrem življenjskem ritmu vse preveč radi pozabljamo na drobne stvari, ki so pomembne tako v osebnem kot v poslovnem svetu. Z raziskavo dokazujemo, da je podjetje s primerno kulturo lahko uspešnejše.

Zaključimo torej lahko, da se odgovornim v podjetjih vsekakor izplača posvetiti se zaposlenim, odnosom in notranji komunikaciji v podjetju. Saj velja, da bo dobičkonosnost podjetja tem višja, čim bolj bodo zaposleni zadovoljni s podjetjem in v podjetju.

To pa je cilj vseh nas, mar ne?

LITERATURA

- Allaire, Yvan in Mihaela E. Firsirotu. 1984. Theories of organizational culture. *Organization Studies* 5 (3): 193–226.
- Appiah-Adu, Kwaku, Alan Fyall in Satyendra Singh. 2000. Marketing culture and customer orientation in the tourism industry. *The Service Industries Journal* 20 (2): 95–113.
- Beach, Lee Roy. 1993. *Making the right decision*. New Jersey: Prentice Hall
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Biloslavo, Roberto. 2007. Kultura organizacije. V *Ko država šepeta*, ur. Anita Trnavčević, 29–56. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper in Ljubljana: Šola za ravnateljce.
- Bromann, Peter in Manfred Piwinger. 1992. *Gestaltung der Unternehmenskultur*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brown, William F. in Nancy G. Dodd. 1998. Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. *Leadership and Organization Development Journal* 19 (7): 374–385.
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Fey, Carl F. in Paul W. Beamish. 2001. Organizational climate similarity and performance. *Organization Studies* 22 (5): 853–882.
- Glick, Sally. 2004. Defining a marketing culture. *Journal of Tax Practice Management* 3 (3): 29–47.
- Gotwon, George G. in Nancy DiTomaso. 1992. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies* 29 (6): 783–798.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management*. Ljubljana: Studio participatis.
- Habech, Max M., Fritz Kroeger in Michael R. Tream. 2000. *Čas združitev*. Ljubljana: državna založba Slovenije.
- Hair, Joseph F. 2006. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, Geert. 1994. *Cultures in organisations*. London: Harper Collins.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Newbury Park: Sage.
- Homburg, Christian in Christian Pflesser. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 37 (4): 449–462.
- Kasper, Hans. 2002. Culture and leadership in market-oriented service organizations. *European Journal of Marketing* 36 (9/10): 1047–1057.
- Kast, Fremont Ellsworth in James Erwin Rosenzweig. 1985. *Organization and management*. New York: McGraw Hill.

Literatura

- Kavčič, Bogdan, Andreja Čibron-Kodrin, Darko Deškovič in Dana Mesner. 1988. *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik in Delavska enotnost.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, 174–211. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kodrič, Borut. 2007. Marketinška kultura v slovenskih srednjih šolah: rezultati raziskave. V *Ko država šepeta*, ur. Anita Trnavčević, 129–144. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper in Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Konrad, Edvard. 1987. *Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*. Avtorjev izroček na Posvetovanju psihologov Slovenije v Radencih.
- Kotter, James P. in John L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 1990. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2000. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- McNeil, Margarret, Stephen Myers in Adam Douglas. 2001. The reliability of Webster's marketing culture instrument: some Western Australian findings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic* 13 (4): 66–78.
- Merslavič, Martina. 1998. Preoblikovanje organizacijske kulture. *Teorija in praksa* 35 (4): 633–646.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2004. Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime. V *Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji*, 381–389. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev. [Http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_drugi/Prispevki/37_Mihalič_Renata.pdf](http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_drugi/Prispevki/37_Mihalič_Renata.pdf) (marec 2007).
- Mišič, Petra. 2006. *Strategija prevzemanja podjetja s poudarkom na predprevzemni fazi*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2002. Učeha se organizacija. V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn in Adrian Payne. 1990. A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation. *Journal of International Business Studies* 21 (3): 451–468.
- Ott, Steven J. 1989. *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey.

- Peters, J. Thomas in Robert H. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper&Row.
- Rose, Adam R. 1988. Organizations as multiple cultures: a rules theory analysis. *Human Relations* 41 (2): 139–170.
- Ross-Wooldridge, Barbara in Barbara D. Minsky. 2002. The role of climate and socialisation in developing interfunctional coordination. *The learning organization* 9 (1): 29–38.
- Sackman, Sonja A. 1992. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly* 37 (1): 140–161.
- Samuelson, Paul A. in William D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
- Schein, Edgar H. 1991. *The role of the founder in the creation of organizational culture*. London: Sage.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, Edgar H. 1999. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Singh, Rajesh. 2004. Branding in library and informational context: the role of marketing culture. *Information Services and Use* 24 (2): 93–98.
- Snoj, Boris. 2007. Marketinška kultura. V *Ko država šepeta*, ur. Anita Trnavčević, 57–80. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper in Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Vesel, Marjeta T. 2003. Organizacijska kultura: vir konkurenčnih prednosti. *Energija*, 9: 4–7.
- Webster, Cynthia. 1990. Towards the measurement of the marketing culture of a service firm. *Journal of Business Research* 21 (4): 345–362.
- Webster, Cynthia. 1992. What kind of Marketing Culture exists in your service firm: an audit. *The Journal of Services Marketing* 6 (2): 54–67.
- Webster, Cynthia. 1993. Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm. *Journal of Business Research* 26 (2): 111–132.
- Webster, Cynthia. 1995. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *The Journal of Services Marketing* 9 (2): 6–21.



PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za raziskavo marketinške kulture

Priloga 2 Demografske značilnosti anketiranih

Priloga 3 Analiza variance

Priloga 4 Faktorska analiza

Priloga 5 Regresijska analiza



MARKETINŠKA KULTURA

Spol (ustrezno označite):

- Ž
- M

Delovno mesto, ki ga zasedate (ustrezno označite):

- uprava
- srednji management
- operativni management
- drugo

Čas zaposlitve v podjetju (ustrezno označite):

- do 5 let
- nad 5 do 15 let
- nad 15 let

Delovne izkušnje v letih (ustrezno označite):

- do 5 let
- nad 5 do 15 let
- nad 15 let

Stopnja pridobljene izobrazbe (ustrezno označite):

- V (srednješolska izobrazba)
- VI (višješolska izobrazba)
- VII (visokošolska izobrazba, univerzitetna izobrazba, specializacija, magisterij)
- VIII (doktorat znanosti)
- drugo

Vljudno vas prosimo, da vprašanja in trditve natančno preberete in odgovorite tako, da ocena odraža vaš pogled na podjetje kot celoto. Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo označite na lestvici od 1 do 7 pri čemer je 1 (nikakor ne velja za naše podjetje) in 7 (popolnoma velja za naše podjetje).

Priloga 1

I. Kakovost

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. V podjetju imamo natančno opredeljeno, kaj je kakovostno opravljeno delo zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Vodstvo podjetja je predano zagotavljanju pogojev za kakovostno delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. V podjetju nadziramo kakovost dela zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Zaposleni se pri svojem delu osredotočamo na izražene potrebe, želje in stališča odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Zaposleni verjamemo, da se naše vedènje odraža v podobi/imidžu podjetja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja vodstva podjetja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Vodstvo podjetja poudarja pomen komunikacijskih veščin zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Zaposleni smo pozorni na podrobnosti pri svojem delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

II. Zadovoljstvo

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. V podjetju je natančno opredeljeno, kaj ustvarja zadovoljne odjemalce, dobavitelje in druge vplivne udeležence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Vodstvo podjetja je predano zagotavljanju zadovoljstva odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. V podjetju redno merimo zadovoljstvo odjemalcev, dobaviteljev in drugih zunanjih vplivnih udeležencev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. V podjetju redno merimo zadovoljstvo zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Zaposleni si prizadevamo prepoznati tudi neizražene potrebe, želje in stališča odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Zaposleni verjamemo, da se naše vedènje odraža v zadovoljstvu odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Vodstvo podjetja spodbuja ciljno komuniciranje sodelavcev z odjemalci, dobavitelji in drugimi vplivnimi udeleženci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. V podjetju redno spremljamo aktivnosti konkurenčnih podjetij in poskušamo boje kot oni zadovoljiti potrebe odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

III. Medosebni odnosi

1. Management upošteva občutke sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
2. V podjetju se vsak zaposlen počuti kot njegov pomemben del.	1	2	3	4	5	6	7
3. Zaposleni čutimo, da lahko vodstvu podjetja svobodno izražamo svoje mnenje.	1	2	3	4	5	6	7
4. Management vodi politiko »odprtih vrat«.	1	2	3	4	5	6	7
5. Management tesno sodeluje z ostalimi sodelavci.	1	2	3	4	5	6	7
6. Zaposleni v podjetju se zavzemamo za skupno vizijo.	1	2	3	4	5	6	7
7. V podjetju je pomemben vsak odjemalec, dobavitelj in drugi vplivni udeleženec.	1	2	3	4	5	6	7
8. V podjetju si zaposleni, odjemalci, dobavitelji in drugi vplivni udeleženci med seboj zaupamo.	1	2	3	4	5	6	7

IV. Konkurenčnost

1. Vodstvo podjetja daje poudarek zaposlovanju pravih ljudi.	1	2	3	4	5	6	7
2. Vodstvo podjetja omogoča stalno strokovno izpopolnjevanje sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
3. Vodstvo podjetja spodbuja kreativne pristope pri delu.	1	2	3	4	5	6	7
4. Vodstvo podjetja ceni zaposlene, ki dosegajo nadpovprečne rezultate.	1	2	3	4	5	6	7
5. Zaposleni si s svojim delom prizadevamo za nove odjemalce.	1	2	3	4	5	6	7
6. Zaposleni imamo višje osebne dohodke kot je povprečje v panogi.	1	2	3	4	5	6	7

V. Organiziranost

1. Zaposleni smo pri svojem delu dobro organizirani.	1	2	3	4	5	6	7
2. Zaposleni vsak dan natančno načrtujemo svoje delo	1	2	3	4	5	6	7
3. Zaposleni si pri delu postavljamo prioritete.	1	2	3	4	5	6	7
4. Področja dela zaposlenih so dobro organizirana.	1	2	3	4	5	6	7
5. Zaposleni dobro upravljamo s časom.	1	2	3	4	5	6	7

Priloga 1

VI. Interno komuniciranje

1. Podjetje ima sprejeta interna pravila in postopke, ki so dostopni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Vodstvo podjetja jasno pove, kaj pričakuje od sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
3. Zaposleni razumemo poslanstvo in temeljne cilje podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
4. Vodstvo podjetja posreduje sodelavcem informacije o finančnem poslovanju podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
5. Vodstvo podjetja spodbuja sodelavce, da sodelujejo pri oblikovanju internih standardov delovanja.	1	2	3	4	5	6	7
6. Vodstvo podjetja si pri svojem delu prizadeva za usposabljanje sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
7. Vodstvo podjetja motivira sodelavce z orodji in metodami interne komunikacije.	1	2	3	4	5	6	7
8. Vodstvo podjetja spodbuja kulturo dialoga med zaposlenimi.	1	2	3	4	5	6	7
9. Vodstvo podjetja poudarja pomen občutka pripadnosti sodelavcev podjetju.	1	2	3	4	5	6	7
10. V našem podjetju si zaposleni med seboj zaupamo.	1	2	3	4	5	6	7
11. V podjetju si prizadevamo za odkrit dialog o pozitivnih in negativnih izkušnjah.	1	2	3	4	5	6	7

VII. Inovativnost

1. V podjetju smo dovzetni za spremembe.	1	2	3	4	5	6	7
2. Zaposleni dajemo pobude za spremembe.	1	2	3	4	5	6	7
3. Podjetje med prvimi uvaja tehnološke novosti.	1	2	3	4	5	6	7
4. Podjetje med prvimi uvaja novosti v poslovne procese.	1	2	3	4	5	6	7
5. Podjetje med prvimi uvaja nove proizvode.	1	2	3	4	5	6	7

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje.

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANIH

spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ženski	65	64,4	64,4	64,4
	Moški	36	35,6	35,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

dm

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uprava	20	19,8	20,0	20,0
	Srednji management	27	26,7	27,0	47,0
	Operativni management	39	38,6	39,0	86,0
	Drugo	14	13,9	14,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

del_doba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 let	33	32,7	33,0	33,0
	nad 5 do 15 let	34	33,7	34,0	67,0
	nad 15 let	33	32,7	33,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

del_izk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 let	10	9,9	9,9	9,9
	nad 5 do 15 let	41	40,6	40,6	50,5
	nad 15 let	50	49,5	49,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Priloga 2

izobrazba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	V.stopnja	29	28,7	28,7	28,7
	VI.stopnja	20	19,8	19,8	48,5
	VII.stopnja	49	48,5	48,5	97,0
	drugo	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

ANALIZA VARIANCE

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k1	101	1	7	4,18	1,676
k2	101	1	7	4,44	1,615
k3	101	1	7	4,40	1,372
k4	101	2	7	5,11	1,288
k5	101	2	7	5,34	1,366
k6	101	1	7	5,33	1,372
k7	101	1	7	4,72	1,656
k8	101	2	7	5,13	1,278
z1	101	1	7	4,36	1,647
z2	101	1	7	4,84	1,515
z3	101	1	7	4,41	1,812
z4	101	1	7	3,52	1,911
z5	101	2	7	4,55	1,446
z6	101	2	7	5,03	1,352
z7	101	2	7	5,25	1,284
z8	101	1	7	4,75	1,621
z9	101	2	7	5,04	1,476
mo1	101	1	7	3,87	1,874
mo2	100	1	7	3,83	1,853
mo3	101	1	7	4,24	1,914
mo4	101	1	7	4,39	1,934
mo5	101	1	7	4,32	1,783
mo6	101	1	7	4,42	1,768
mo7	101	1	7	4,88	1,620
mo8	101	1	7	4,33	1,744
konk1	101	1	7	4,51	1,847
konk2	101	1	7	4,40	1,744
konk3	101	1	7	4,51	1,863
konk4	101	1	7	4,30	1,962
konk5	101	1	7	5,05	1,486
konk6	101	1	7	3,15	1,780
org1	101	1	7	4,38	1,630
org2	101	1	7	4,52	1,566
org3	101	1	7	4,99	1,404
org4	101	1	7	4,12	1,478
org5	101	1	7	4,54	1,527
ik1	101	1	7	4,61	1,631
ik2	101	1	7	4,75	1,797
ik3	101	1	7	4,75	1,705
ik4	101	1	7	4,33	1,823
ik5	101	1	7	4,15	1,615
ik6	101	1	7	4,48	1,659
ik7	101	1	7	3,94	1,690
ik8	101	1	7	4,19	1,793
ik9	101	1	7	4,29	1,915
ik10	101	1	7	4,10	1,847
ik11	101	1	7	4,35	1,835
inov1	101	1	7	4,63	1,635
inov2	101	1	7	4,57	1,651
inov3	101	1	7	4,14	1,755
inov4	101	1	7	4,13	1,579
inov5	101	1	7	4,34	1,734
Valid N (listwise)	100				

	Minimum	Maximum	Mean	KV%
K	2,63	7,00	4,83	23,76
Z	2,11	6,89	4,64	26,89
MO	1,00	7,00	4,28	37,76
KONK	1,00	6,83	4,32	35,85
ORG	1,00	7,00	4,51	29,88
IK	1,00	7,00	4,36	34,57
INOV	1,60	7,00	4,36	33,03

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
K	Ženski	65	4,9038	1,26162	,15648	4,5912	5,2165	2,63	7,00
	Moški	36	4,6944	,90655	,15109	4,3877	5,0012	2,88	6,75
	Total	101	4,8292	1,14738	,11417	4,6027	5,0557	2,63	7,00
Z	Ženski	65	4,6513	1,39026	,17244	4,3068	4,9958	2,11	6,89
	Moški	36	4,6173	,95450	,15908	4,2943	4,9402	2,11	6,89
	Total	101	4,6392	1,24746	,12413	4,3929	4,8854	2,11	6,89
MO	Ženski	65	4,1788	1,75432	,21760	3,7441	4,6135	1,00	7,00
	Moški	35	4,4679	1,32577	,22410	4,0124	4,9233	1,50	6,88
	Total	100	4,2800	1,61630	,16163	3,9593	4,6007	1,00	7,00
KONK	Ženski	65	4,1744	1,67664	,20796	3,7589	4,5898	1,00	6,83
	Moški	36	4,5833	1,26522	,21087	4,1552	5,0114	2,00	6,67
	Total	101	4,3201	1,54860	,15409	4,0144	4,6258	1,00	6,83
ORG	Ženski	65	4,4554	1,43462	,17794	4,0999	4,8109	1,00	7,00
	Moški	36	4,6111	1,18846	,19808	4,2090	5,0132	1,80	7,00
	Total	101	4,5109	1,34803	,13413	4,2448	4,7770	1,00	7,00
IK	Ženski	65	4,3413	1,59675	,19805	3,9456	4,7369	1,00	7,00
	Moški	36	4,3864	1,34952	,22492	3,9298	4,8430	1,45	6,91
	Total	101	4,3573	1,50653	,14991	4,0599	4,6547	1,00	7,00
INOV	Ženski	65	4,3169	1,60386	,19893	3,9195	4,7143	1,60	7,00
	Moški	36	4,4444	1,10284	,18381	4,0713	4,8176	2,40	6,40
	Total	101	4,3624	1,44075	,14336	4,0780	4,6468	1,60	7,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
K	8,335	1	99	,005
Z	9,319	1	99	,003
MO	6,698	1	98	,011
KONK	5,420	1	99	,022
ORG	3,493	1	99	,065
IK	2,380	1	99	,126
INOV	9,082	1	99	,003

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K	Between Groups	1,016	1	1,016	,770	,382
	Within Groups	130,632	99	1,320		
	Total	131,648	100			
Z	Between Groups	,027	1	,027	,017	,896
	Within Groups	155,588	99	1,572		
	Total	155,615	100			
MO	Between Groups	1,900	1	1,900	,725	,396
	Within Groups	256,729	98	2,620		
	Total	258,629	99			
KONK	Between Groups	3,875	1	3,875	1,626	,205
	Within Groups	235,941	99	2,383		
	Total	239,816	100			
ORG	Between Groups	,562	1	,562	,307	,581
	Within Groups	181,156	99	1,830		
	Total	181,718	100			
IK	Between Groups	,047	1	,047	,021	,886
	Within Groups	226,916	99	2,292		
	Total	226,963	100			
INOV	Between Groups	,377	1	,377	,180	,672
	Within Groups	207,200	99	2,093		
	Total	207,577	100			

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
K	Welch	,927	1	92,287	,338
Z	Welch	,021	1	94,341	,885
MO	Welch	,856	1	87,170	,357
KONK	Welch	1,907	1	89,757	,171
ORG	Welch	,342	1	84,272	,560
IK	Welch	,023	1	83,022	,881
INOV	Welch	,222	1	94,277	,639

a. Asymptotically F distributed.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
K	Uprava	20	5,0375	1,18939	,26595	4,4809	5,5941	3,50	7,00
	Srednji management	27	4,9213	1,17268	,22568	4,4574	5,3852	2,75	7,00
	Operativni management	39	4,8429	1,15199	,18447	4,4695	5,2164	2,63	7,00
	Drugo	14	4,3393	1,03825	,27748	3,7398	4,9388	2,75	6,00
	Total	100	4,8325	1,15268	,11527	4,6038	5,0612	2,63	7,00
Z	Uprava	20	4,7667	1,38960	,31072	4,1163	5,4170	2,11	6,89
	Srednji management	27	4,7984	1,22650	,23604	4,3132	5,2835	2,11	6,89
	Operativni management	39	4,5926	1,23527	,19780	4,1922	4,9930	2,33	6,89
	Drugo	14	4,3651	1,18508	,31673	3,6808	5,0493	2,11	6,00
	Total	100	4,6511	1,24792	,12479	4,4035	4,8987	2,11	6,89
MO	Uprava	19	4,5658	1,79185	,41108	3,7021	5,4294	1,00	7,00
	Srednji management	27	4,5602	1,41267	,27187	4,0014	5,1190	1,50	7,00
	Operativni management	39	4,1282	1,60373	,25680	3,6083	4,6481	1,63	6,75
	Drugo	14	3,8482	1,81816	,48592	2,7984	4,8980	1,00	6,00
	Total	99	4,2904	1,62115	,16293	3,9671	4,6137	1,00	7,00
KONK	Uprava	20	4,4667	1,72070	,38476	3,6614	5,2720	1,17	6,67
	Srednji management	27	4,5802	1,26961	,24434	4,0780	5,0825	2,00	6,67
	Operativni management	39	4,2479	1,60631	,25721	3,7272	4,7686	1,33	6,83
	Drugo	14	3,8690	1,70115	,45465	2,8868	4,8513	1,00	6,17
	Total	100	4,3283	1,55419	,15542	4,0199	4,6367	1,00	6,83
ORG	Uprava	20	4,6500	1,57062	,35120	3,9149	5,3851	1,00	7,00
	Srednji management	27	4,5556	1,27259	,24491	4,0521	5,0590	1,80	6,40
	Operativni management	39	4,4769	1,38383	,22159	4,0283	4,9255	2,40	7,00
	Drugo	14	4,3429	1,20876	,32305	3,6449	5,0408	2,20	6,00
	Total	100	4,5140	1,35446	,13545	4,2452	4,7828	1,00	7,00
IK	Uprava	20	4,5227	1,75930	,39339	3,6993	5,3461	1,00	7,00
	Srednji management	27	4,6195	1,26497	,24344	4,1191	5,1199	1,73	6,82
	Operativni management	39	4,2564	1,55134	,24841	3,7535	4,7593	1,45	6,82
	Drugo	14	3,9870	1,48776	,39762	3,1280	4,8460	1,64	6,18
	Total	100	4,3700	1,50871	,15087	4,0706	4,6694	1,00	7,00
INOV	Uprava	20	4,3700	1,61216	,36049	3,6155	5,1245	2,00	7,00
	Srednji management	27	4,5111	1,36024	,26178	3,9730	5,0492	2,40	7,00
	Operativni management	39	4,3026	1,46458	,23452	3,8278	4,7773	1,60	7,00
	Drugo	14	4,2429	1,45746	,38952	3,4013	5,0844	1,80	6,60
	Total	100	4,3640	1,44792	,14479	4,0767	4,6513	1,60	7,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
K	,178	3	96	,911
Z	,191	3	96	,902
MO	1,046	3	95	,376
KONK	1,180	3	96	,322
ORG	,401	3	96	,752
IK	2,133	3	96	,101
INOV	,196	3	96	,899

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K	Between Groups	4,463	3	1,488	1,124	,343
	Within Groups	127,075	96	1,324		
	Total	131,538	99			
Z	Between Groups	2,131	3	,710	,449	,719
	Within Groups	152,042	96	1,584		
	Total	154,173	99			
MO	Between Groups	7,169	3	2,390	,907	,441
	Within Groups	250,388	95	2,636		
	Total	257,557	98			
KONK	Between Groups	5,302	3	1,767	,726	,539
	Within Groups	233,834	96	2,436		
	Total	239,136	99			
ORG	Between Groups	,880	3	,293	,156	,926
	Within Groups	180,740	96	1,883		
	Total	181,620	99			
IK	Between Groups	4,704	3	1,568	,682	,565
	Within Groups	220,639	96	2,298		
	Total	225,343	99			
INOV	Between Groups	,938	3	,313	,145	,933
	Within Groups	206,613	96	2,152		
	Total	207,550	99			

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
K	Welch	1,255	3	42,041	,302
Z	Welch	,461	3	41,307	,711
MO	Welch	,850	3	39,339	,475
KONK	Welch	,724	3	40,319	,544
ORG	Welch	,155	3	41,838	,926
IK	Welch	,749	3	40,853	,529
INOV	Welch	,155	3	41,007	,926

a. Asymptotically F distributed.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
K								
do 5 let	33	5,1591	1,23042	,21419	4,7228	5,5954	3,00	7,00
nad 5 do 15 let	34	4,5000	,84667	,14520	4,2046	4,7954	2,75	6,00
nad 15 let	33	4,9015	1,22185	,21270	4,4683	5,3348	2,63	6,88
Total	100	4,8500	1,13387	,11339	4,6250	5,0750	2,63	7,00
Z								
do 5 let	33	4,8990	1,18809	,20682	4,4777	5,3203	2,44	6,89
nad 5 do 15 let	34	4,4052	1,06394	,18246	4,0340	4,7765	2,11	6,00
nad 15 let	33	4,6970	1,39755	,24328	4,2014	5,1925	2,33	6,89
Total	100	4,6644	1,22746	,12275	4,4209	4,9080	2,11	6,89
MO								
do 5 let	33	4,8409	1,49650	,26051	4,3103	5,3715	1,88	7,00
nad 5 do 15 let	33	3,7841	1,45212	,25278	3,2692	4,2990	1,00	6,00
nad 15 let	33	4,3068	1,69359	,29482	3,7063	4,9073	1,63	7,00
Total	99	4,3106	1,59513	,16032	3,9925	4,6287	1,00	7,00
KONK								
do 5 let	33	4,8485	1,32901	,23135	4,3772	5,3197	2,50	6,83
nad 5 do 15 let	34	3,7843	1,41334	,24239	3,2912	4,2775	1,00	6,50
nad 15 let	33	4,4293	1,67758	,29203	3,8344	5,0241	1,33	6,83
Total	100	4,3483	1,53011	,15301	4,0447	4,6519	1,00	6,83
ORG								
do 5 let	33	4,8242	1,25972	,21929	4,3776	5,2709	2,60	7,00
nad 5 do 15 let	34	4,0235	1,29406	,22193	3,5720	4,4750	1,00	6,40
nad 15 let	33	4,6788	1,40262	,24417	4,1814	5,1761	2,20	7,00
Total	100	4,5040	1,35303	,13530	4,2355	4,7725	1,00	7,00
IK								
do 5 let	33	4,8375	1,42726	,24845	4,3314	5,3435	2,36	7,00
nad 5 do 15 let	34	3,8289	1,38428	,23740	3,3459	4,3119	1,00	6,18
nad 15 let	33	4,4601	1,57606	,27436	3,9012	5,0189	1,91	7,00
Total	100	4,3700	1,50871	,15087	4,0706	4,6694	1,00	7,00
INOV								
do 5 let	33	4,8303	1,47997	,25763	4,3055	5,3551	1,80	7,00
nad 5 do 15 let	34	3,8118	1,16301	,19945	3,4060	4,2176	2,00	6,00
nad 15 let	33	4,4545	1,53075	,26647	3,9118	4,9973	1,60	7,00
Total	100	4,3600	1,44781	,14478	4,0727	4,6473	1,60	7,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
K	4,299	2	97	,016
Z	2,008	2	97	,140
MO	1,094	2	96	,339
KONK	1,470	2	97	,235
ORG	,183	2	97	,833
IK	,972	2	97	,382
INOV	1,840	2	97	,164

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K	Between Groups	7,405	2	3,703	2,996	,055
	Within Groups	119,876	97	1,236		
	Total	127,281	99			
Z	Between Groups	4,135	2	2,067	1,383	,256
	Within Groups	145,025	97	1,495		
	Total	149,160	99			
MO	Between Groups	18,429	2	9,214	3,831	,025
	Within Groups	230,926	96	2,405		
	Total	249,355	98			
KONK	Between Groups	19,287	2	9,644	4,402	,015
	Within Groups	212,496	97	2,191		
	Total	231,783	99			
ORG	Between Groups	12,241	2	6,121	3,513	,034
	Within Groups	168,997	97	1,742		
	Total	181,238	99			
IK	Between Groups	17,435	2	8,717	4,067	,020
	Within Groups	207,908	97	2,143		
	Total	225,343	99			
INOV	Between Groups	17,813	2	8,907	4,554	,013
	Within Groups	189,707	97	1,956		
	Total	207,520	99			

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
K	Welch	3,521	2	61,916	,036
Z	Welch	1,622	2	63,641	,206
MO	Welch	4,195	2	63,742	,019
KONK	Welch	5,025	2	64,035	,009
ORG	Welch	3,628	2	64,479	,032
IK	Welch	4,369	2	64,348	,017
INOV	Welch	5,187	2	63,210	,008

a. Asymptotically F distributed.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
K	do 5 let	10	5,0375	1,52758	,48306	3,9447	6,1303	3,00	7,00
	nad 5 do 15 let	41	4,7287	,99448	,15531	4,4148	5,0426	2,75	7,00
	nad 15 let	50	4,8700	1,19655	,16922	4,5299	5,2101	2,63	6,88
	Total	101	4,8292	1,14738	,11417	4,6027	5,0557	2,63	7,00
Z	do 5 let	10	4,5111	1,62051	,51245	3,3519	5,6704	2,44	6,89
	nad 5 do 15 let	41	4,6043	1,12712	,17603	4,2486	4,9601	2,11	6,67
	nad 15 let	50	4,6933	1,28416	,18161	4,3284	5,0583	2,33	6,89
	Total	101	4,6392	1,24746	,12413	4,3929	4,8854	2,11	6,89
MO	do 5 let	10	4,1500	1,97273	,62383	2,7388	5,5612	1,88	6,88
	nad 5 do 15 let	40	4,2625	1,47054	,23251	3,7922	4,7328	1,00	6,38
	nad 15 let	50	4,3200	1,68429	,23819	3,8413	4,7987	1,00	7,00
	Total	100	4,2800	1,61630	,16163	3,9593	4,6007	1,00	7,00
KONK	do 5 let	10	4,6000	1,49732	,47350	3,5289	5,6711	2,67	6,83
	nad 5 do 15 let	41	4,2073	1,51876	,23719	3,7279	4,6867	1,17	6,67
	nad 15 let	50	4,3567	1,60357	,22678	3,9009	4,8124	1,00	6,83
	Total	101	4,3201	1,54860	,15409	4,0144	4,6258	1,00	6,83
ORG	do 5 let	10	4,6200	1,49205	,47183	3,5526	5,6874	2,60	7,00
	nad 5 do 15 let	41	4,3073	1,28382	,20050	3,9021	4,7125	1,00	7,00
	nad 15 let	50	4,6560	1,37680	,19471	4,2647	5,0473	2,20	7,00
	Total	101	4,5109	1,34803	,13413	4,2448	4,7770	1,00	7,00
IK	do 5 let	10	4,3000	1,86311	,58917	2,9672	5,6328	2,27	6,91
	nad 5 do 15 let	41	4,2772	1,44913	,22632	3,8198	4,7346	1,00	7,00
	nad 15 let	50	4,4345	1,50597	,21298	4,0066	4,8625	1,64	7,00
	Total	101	4,3573	1,50653	,14991	4,0599	4,6547	1,00	7,00
INOV	do 5 let	10	4,6000	1,64384	,51983	3,4241	5,7759	2,60	7,00
	nad 5 do 15 let	41	4,1756	1,38650	,21654	3,7380	4,6132	1,80	7,00
	nad 15 let	50	4,4680	1,45552	,20584	4,0543	4,8817	1,60	7,00
	Total	101	4,3624	1,44075	,14336	4,0780	4,6468	1,60	7,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
K	3,885	2	98	,024
Z	1,686	2	98	,191
MO	1,356	2	97	,263
KONK	,029	2	98	,971
ORG	,726	2	98	,486
IK	1,063	2	98	,349
INOV	,483	2	98	,618

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K	Between Groups	,932	2	,466	,349	,706
	Within Groups	130,716	98	1,334		
	Total	131,648	100			
Z	Between Groups	,360	2	,180	,114	,893
	Within Groups	155,255	98	1,584		
	Total	155,615	100			
MO	Between Groups	,261	2	,131	,049	,952
	Within Groups	258,368	97	2,664		
	Total	258,629	99			
KONK	Between Groups	1,372	2	,686	,282	,755
	Within Groups	238,444	98	2,433		
	Total	239,816	100			
ORG	Between Groups	2,871	2	1,436	,787	,458
	Within Groups	178,847	98	1,825		
	Total	181,718	100			
IK	Between Groups	,594	2	,297	,129	,879
	Within Groups	226,368	98	2,310		
	Total	226,963	100			
INOV	Between Groups	2,553	2	1,276	,610	,545
	Within Groups	205,024	98	2,092		
	Total	207,577	100			

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
K	Welch	,302	2	23,791	,742
Z	Welch	,093	2	23,946	,912
MO	Welch	,038	2	24,269	,963
KONK	Welch	,293	2	25,982	,748
ORG	Welch	,794	2	24,863	,463
IK	Welch	,130	2	24,194	,879
INOV	Welch	,588	2	24,662	,563

a. Asymptotically F distributed.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
K	V.stopnja	29	4,7586	1,23966	,23020	4,2871	5,2302	2,63	7,00
	VI.stopnja	20	5,0250	1,12215	,25092	4,4998	5,5502	2,88	7,00
	VII.stopnja	49	4,7347	1,06085	,15155	4,4300	5,0394	2,75	7,00
	drugo	3	5,7500	1,84136	1,06311	1,1758	10,3242	3,63	6,88
	Total	101	4,8292	1,14738	,11417	4,6027	5,0557	2,63	7,00
Z	V.stopnja	29	4,5134	1,40276	,26049	3,9798	5,0470	2,11	6,89
	VI.stopnja	20	4,8111	1,11467	,24925	4,2894	5,3328	2,11	6,56
	VII.stopnja	49	4,5873	1,14148	,16307	4,2594	4,9152	2,44	6,89
	drugo	3	5,5556	2,30940	1,33333	-,1813	11,2924	2,89	6,89
	Total	101	4,6392	1,24746	,12413	4,3929	4,8854	2,11	6,89
MO	V.stopnja	28	3,9241	1,79710	,33962	3,2273	4,6209	1,00	6,75
	VI.stopnja	20	4,4313	1,36719	,30571	3,7914	5,0711	1,50	6,63
	VII.stopnja	49	4,3546	1,53695	,21956	3,9131	4,7961	1,00	7,00
	drugo	3	5,3750	2,70705	1,56292	-,13497	12,0997	2,25	7,00
	Total	100	4,2800	1,61630	,16163	3,9593	4,6007	1,00	7,00
KONK	V.stopnja	29	3,9138	1,67771	,31154	3,2756	4,5520	1,17	6,83
	VI.stopnja	20	4,6167	1,38296	,30924	3,9694	5,2639	2,00	6,50
	VII.stopnja	49	4,4014	1,46917	,20988	3,9794	4,8234	1,00	6,83
	drugo	3	4,9444	2,55133	1,47301	-,13934	11,2823	2,00	6,50
	Total	101	4,3201	1,54860	,15409	4,0144	4,6258	1,00	6,83
ORG	V.stopnja	29	4,4897	1,42887	,26533	3,9461	5,0332	1,00	7,00
	VI.stopnja	20	4,7100	1,46320	,32718	4,0252	5,3948	1,80	7,00
	VII.stopnja	49	4,3673	1,18978	,16997	4,0256	4,7091	2,40	6,40
	drugo	3	5,7333	2,19393	1,26667	,2833	11,1834	3,20	7,00
	Total	101	4,5109	1,34803	,13413	4,2448	4,7770	1,00	7,00
IK	V.stopnja	29	4,0188	1,56734	,29105	3,4226	4,6150	1,00	6,73
	VI.stopnja	20	4,8318	1,34235	,30016	4,2036	5,4601	1,73	7,00
	VII.stopnja	49	4,2894	1,44358	,20623	3,8748	4,7041	1,45	6,82
	drugo	3	5,5758	2,38856	1,37904	-,3578	11,5093	2,82	7,00
	Total	101	4,3573	1,50653	,14991	4,0599	4,6547	1,00	7,00
INOV	V.stopnja	29	4,2276	1,62457	,30167	3,6096	4,8455	1,60	7,00
	VI.stopnja	20	4,3600	1,32919	,29722	3,7379	4,9821	1,80	7,00
	VII.stopnja	49	4,3959	1,32884	,18983	4,0142	4,7776	1,80	7,00
	drugo	3	5,1333	2,54820	1,47121	-,11968	11,4634	2,20	6,80
	Total	101	4,3624	1,44075	,14336	4,0780	4,6468	1,60	7,00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
K	1,319	3	97	,273
Z	2,045	3	97	,113
MO	2,385	3	96	,074
KONK	1,119	3	97	,345
ORG	1,036	3	97	,380
IK	1,077	3	97	,362
INOV	1,536	3	97	,210

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K	Between Groups	3,892	3	1,297	,985	,403
	Within Groups	127,755	97	1,317		
	Total	131,648	100			
Z	Between Groups	3,701	3	1,234	,788	,504
	Within Groups	151,914	97	1,566		
	Total	155,615	100			
MO	Between Groups	7,874	3	2,625	1,005	,394
	Within Groups	250,755	96	2,612		
	Total	258,629	99			
KONK	Between Groups	8,039	3	2,680	1,122	,344
	Within Groups	231,776	97	2,389		
	Total	239,816	100			
ORG	Between Groups	6,299	3	2,100	1,161	,329
	Within Groups	175,419	97	1,808		
	Total	181,718	100			
IK	Between Groups	12,506	3	4,169	1,885	,137
	Within Groups	214,457	97	2,211		
	Total	226,963	100			
INOV	Between Groups	2,365	3	,788	,373	,773
	Within Groups	205,212	97	2,116		
	Total	207,577	100			

Robust Tests of Equality of Means

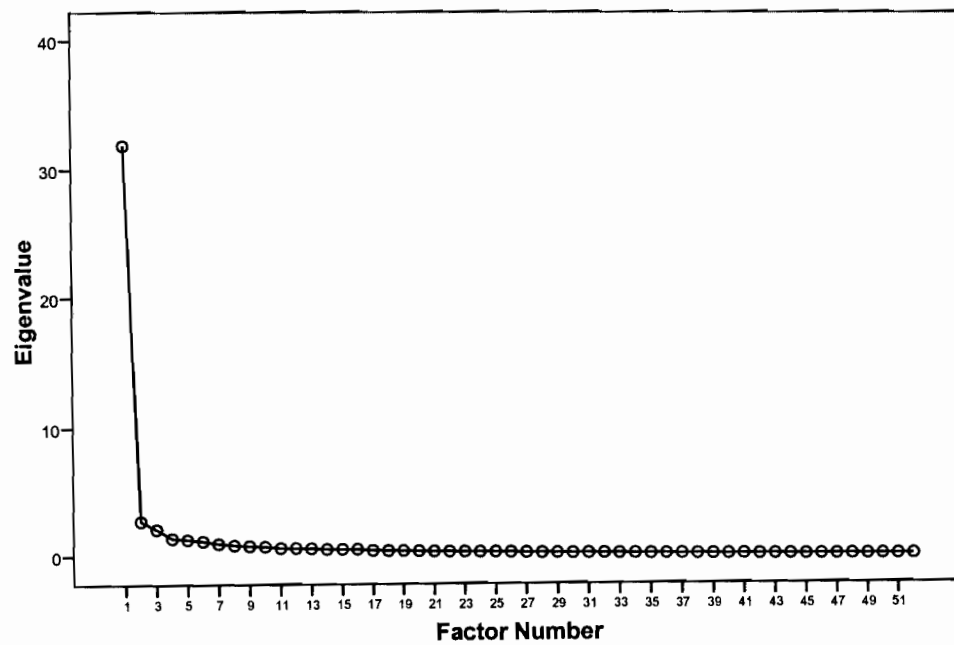
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
K	Welch	,527	3	9,133	,674
Z	Welch	,372	3	9,104	,775
MO	Welch	,565	3	9,152	,651
KONK	Welch	,851	3	9,159	,500
ORG	Welch	,553	3	9,079	,659
IK	Welch	1,379	3	9,179	,310
INOV	Welch	,147	3	9,113	,929

a. Asymptotically F distributed.



FAKTORSKA ANALIZA**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6613,111
	df	1326
	Sig.	,000

Scree Plot

Communalities

	Initial	Extraction
k1	,934	,689
k2	,923	,815
k3	,849	,717
k4	,855	,666
k5	,895	,714
k6	,816	,645
k7	,875	,797
k8	,770	,664
z1	,889	,768
z2	,854	,651
z3	,857	,646
z4	,859	,604
z5	,883	,731
z6	,896	,797
z7	,891	,746
z8	,900	,749
z9	,895	,638
mo1	,923	,830
mo2	,937	,851
mo3	,916	,786
mo4	,919	,766
mo5	,930	,839
mo6	,932	,806
mo7	,892	,675
mo8	,896	,742
konk1	,944	,795
konk2	,893	,789
konk3	,924	,808
konk4	,955	,804
konk5	,904	,740
konk6	,823	,487
org1	,915	,835
org2	,846	,715
org3	,845	,649
org4	,908	,807
org5	,926	,800
ik1	,825	,606
ik2	,912	,746
ik3	,910	,729
ik4	,884	,614
ik5	,928	,737
ik6	,940	,830
ik7	,961	,876
ik8	,934	,808
ik9	,949	,834
ik10	,937	,820
ik11	,951	,871
inov1	,907	,726
inov2	,887	,729
inov3	,913	,815
inov4	,919	,760
inov5	,900	,806

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	31,884	61,315	61,315	31,642	60,850	60,850
2	2,701	5,194	66,509	2,451	4,714	65,564
3	2,069	3,979	70,487	1,812	3,485	69,049
4	1,368	2,630	73,118	1,098	2,111	71,161
5	1,263	2,429	75,547	,993	1,910	73,071
6	1,138	2,188	77,736	,873	1,679	74,750
7	,934	1,796	79,531			
8	,814	1,565	81,097			
9	,756	1,453	82,550			
10	,692	1,330	83,880			
11	,586	1,128	85,008			
12	,579	1,114	86,122			
13	,541	1,041	87,163			
14	,490	,941	88,104			
15	,480	,923	89,027			
16	,468	,900	89,927			
17	,390	,750	90,678			
18	,359	,691	91,369			
19	,346	,664	92,034			
20	,325	,626	92,659			
21	,297	,572	93,231			
22	,287	,552	93,783			
23	,271	,522	94,305			
24	,252	,485	94,790			
25	,249	,478	95,268			
26	,233	,449	95,717			
27	,199	,382	96,099			
28	,183	,352	96,451			
29	,171	,328	96,779			
30	,161	,310	97,088			
31	,151	,290	97,379			
32	,142	,273	97,652			
33	,131	,252	97,904			
34	,121	,233	98,136			
35	,111	,213	98,349			
36	,103	,198	98,547			
37	,097	,186	98,733			
38	,086	,166	98,899			
39	,076	,146	99,045			
40	,071	,137	99,182			
41	,066	,127	99,309			
42	,057	,110	99,419			
43	,052	,099	99,518			
44	,044	,085	99,603			
45	,038	,074	99,677			
46	,036	,069	99,746			
47	,031	,059	99,805			
48	,027	,052	99,857			
49	,023	,044	99,901			
50	,019	,036	99,937			
51	,017	,033	99,970			
52	,016	,030	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Communalities

	Initial	Extraction
k1	,934	,687
k2	,923	,744
k3	,849	,652
k4	,855	,618
k5	,895	,677
k6	,816	,548
k7	,875	,688
k8	,770	,575
z1	,889	,675
z2	,854	,554
z3	,857	,546
z4	,859	,558
z5	,883	,719
z6	,896	,711
z7	,891	,703
z8	,900	,607
z9	,895	,512
mo1	,923	,820
mo2	,937	,845
mo3	,916	,781
mo4	,919	,701
mo5	,930	,829
mo6	,932	,785
mo7	,892	,634
mo8	,896	,729
konk1	,944	,781
konk2	,893	,725
konk3	,924	,788
konk4	,955	,795
konk5	,904	,716
konk6	,823	,437
org1	,915	,713
org2	,846	,639
org3	,845	,566
org4	,908	,730
org5	,926	,613
ik1	,825	,565
ik2	,912	,701
ik3	,910	,670
ik4	,884	,523
ik5	,928	,719
ik6	,940	,730
ik7	,961	,861
ik8	,934	,808
ik9	,949	,817
ik10	,937	,786
ik11	,951	,833
inov1	,907	,639
inov2	,887	,591
inov3	,913	,707
inov4	,919	,728
inov5	,900	,638

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	31,884	61,315	61,315	31,586	60,742	60,742	29,242
2	2,701	5,194	66,509	2,392	4,600	65,342	20,476
3	2,069	3,979	70,487	1,743	3,351	68,693	17,440
4	1,368	2,630	73,118				
5	1,263	2,429	75,547				
6	1,138	2,188	77,736				
7	,934	1,796	79,531				
8	,814	1,565	81,097				
9	,756	1,453	82,550				
10	,692	1,330	83,880				
11	,586	1,128	85,008				
12	,579	1,114	86,122				
13	,541	1,041	87,163				
14	,490	,941	88,104				
15	,480	,923	89,027				
16	,468	,900	89,927				
17	,390	,750	90,678				
18	,359	,691	91,369				
19	,346	,664	92,034				
20	,325	,626	92,659				
21	,297	,572	93,231				
22	,287	,552	93,783				
23	,271	,522	94,305				
24	,252	,485	94,790				
25	,249	,478	95,268				
26	,233	,449	95,717				
27	,199	,382	96,099				
28	,183	,352	96,451				
29	,171	,328	96,779				
30	,161	,310	97,088				
31	,151	,290	97,379				
32	,142	,273	97,652				
33	,131	,252	97,904				
34	,121	,233	98,136				
35	,111	,213	98,349				
36	,103	,198	98,547				
37	,097	,186	98,733				
38	,086	,166	98,899				
39	,076	,146	99,045				
40	,071	,137	99,182				
41	,066	,127	99,309				
42	,057	,110	99,419				
43	,052	,099	99,518				
44	,044	,085	99,603				
45	,038	,074	99,677				
46	,036	,069	99,746				
47	,031	,059	99,805				
48	,027	,052	99,857				
49	,023	,044	99,901				
50	,019	,036	99,937				
51	,017	,033	99,970				
52	,016	,030	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
mo2	,898	-,172	-,099
ik7	,887	-,257	,092
mo6	,880	-,010	-,106
konk3	,878	-,098	,085
ik11	,873	-,229	-,134
konk1	,873	-,131	-,045
ik8	,866	-,239	-,031
konk4	,865	-,204	-,065
mo5	,862	-,234	-,177
org4	,847	,064	,088
ik9	,846	-,303	-,102
mo1	,843	-,311	-,115
ik10	,837	-,226	-,188
org1	,836	,085	,080
k2	,833	-,130	,185
mo8	,827	-,088	-,196
ik2	,821	-,080	,144
k7	,820	,122	-,032
ik5	,820	-,209	,053
ik3	,812	,095	,052
konk2	,810	-,236	,113
k1	,809	,097	,149
mo3	,808	-,280	-,223
z1	,800	,106	,156
ik6	,799	-,246	,176
inov1	,798	,037	-,007
mo7	,796	,018	,000
konk5	,784	,148	-,282
z8	,776	,070	-,006
mo4	,775	-,286	-,138
z6	,763	,321	-,162
inov2	,752	,107	-,120
inov4	,750	,129	,387
org2	,747	,278	,056
z7	,745	,337	-,185
z2	,742	,027	-,047
ik1	,740	-,057	,117
z4	,739	-,084	,071
inov5	,718	,184	,298
org3	,713	,231	,063
k3	,712	,185	,333
z5	,707	,446	-,143
ik4	,706	-,154	,018
z9	,704	,058	,115
inov3	,682	,179	,459
k4	,676	,279	-,290
org5	,668	,364	,186
k5	,662	,292	-,392
z3	,641	,171	,325
konk6	,636	-,171	,053
k6	,583	,289	-,352
k8	,547	,489	-,191

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 3 factors extracted. 5 iterations required.

Pattern Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
mo1	,978	-,026	-,103
ik9	,966	-,026	-,084
mo3	,941	,078	-,215
mo5	,909	,106	-,129
mo4	,907	-,001	-,130
ik11	,900	,083	-,077
ik7	,892	-,112	,165
ik8	,884	-,007	,032
ik10	,884	,117	-,143
konk4	,848	,056	,012
mo2	,837	,124	-,003
konk2	,810	-,125	,182
ik6	,800	-,185	,246
ik5	,796	-,049	,131
konk1	,757	,120	,072
mo8	,708	,266	-,085
konk3	,689	,060	,235
k2	,676	-,060	,321
ik4	,660	,005	,095
konk6	,626	-,056	,111
mo6	,625	,296	,065
ik2	,614	,020	,298
z4	,582	,049	,196
ik1	,539	,044	,261
mo7	,509	,225	,180
inov1	,488	,252	,182
z2	,473	,255	,121
org4	,465	,222	,313
org1	,434	,247	,312
z8	,432	,280	,194
ik3	,411	,272	,280
k7	,403	,365	,201
z9	,371	,158	,308
k8	-,201	,802	,148
k5	,169	,772	-,150
z5	-,052	,763	,214
k6	,110	,720	-,124
z7	,119	,688	,121
k4	,170	,686	-,040
z6	,146	,658	,143
konk5	,405	,570	-,074
org2	,139	,446	,362
inov2	,397	,397	,081
org3	,173	,383	,339
inov3	,126	,024	,749
inov4	,250	,042	,658
k3	,168	,132	,618
z3	,140	,105	,587
inov5	,181	,158	,580
org5	-,052	,420	,533
z1	,365	,203	,399
k1	,384	,201	,389

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Structure Matrix

	Factor		
	1	2	3
ik7	,916	,539	,631
mo2	,914	,661	,541
ik11	,909	,626	,485
mo5	,902	,631	,449
mo1	,901	,555	,453
ik9	,901	,557	,466
ik8	,899	,578	,543
konk4	,890	,607	,531
ik10	,876	,619	,426
konk1	,876	,641	,569
mo3	,866	,583	,368
konk3	,864	,613	,663
mo6	,853	,728	,567
ik5	,841	,525	,571
konk2	,835	,482	,595
mo4	,831	,522	,396
mo8	,829	,681	,451
ik6	,824	,445	,624
k2	,823	,525	,685
ik2	,800	,555	,665
org4	,790	,668	,687
org1	,774	,672	,679
mo7	,759	,637	,581
inov1	,756	,651	,583
k7	,755	,719	,606
ik3	,749	,668	,646
k1	,740	,631	,707
z1	,728	,625	,707
z4	,727	,515	,557
z8	,725	,649	,577
ik4	,719	,475	,481
ik1	,719	,513	,595
z2	,707	,616	,515
inov2	,699	,690	,497
konk6	,654	,399	,449
z9	,652	,542	,598
z5	,653	,829	,541
z7	,633	,822	,513
z6	,653	,819	,537
k5	,578	,810	,310
konk5	,728	,795	,428
k4	,589	,777	,380
k8	,401	,742	,407
k6	,501	,732	,277
org2	,636	,705	,652
org3	,616	,653	,619
inov3	,577	,456	,833
inov4	,660	,512	,823
k3	,612	,529	,777
inov5	,619	,546	,759
z3	,548	,470	,717
org5	,528	,637	,700

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3
1	1,000	,644	,581
2	,644	1,000	,469
3	,581	,469	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.



REGRESIJSKA ANALIZA

Correlations

	DOBIČK. PRIHODKOV	DOBIČK. SREDSTEV	DOBIČK. KAP.	K	Z	MO	KONK	ORG	IK	INOV
DOBIČK. PRIHODKOV	1	,434*	-,307	,425*	,362	,376*	,369	,455*	,384*	,151
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)		,021	,112	,024	,058	,048	,053	,015	,043	,442
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
DOBIČK. SREDSTEV	,434*	1	,659**	,382*	,282	,255	,334	,401*	,326	,249
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,021		,000	,045	,146	,191	,082	,035	,091	,202
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
DOBIČK. KAP.	-,307	,659**	1	,018	,055	,070	,078	,041	,080	,172
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,112	,000		,926	,781	,725	,694	,836	,684	,381
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
K	,425*	,382*	,018	1	,862**	,691**	,830**	,852**	,724**	,780**
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,024	,045	,926		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Z	,362	,282	,055	,862**	1	,847**	,843**	,881**	,850**	,781**
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,058	,146	,781	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
MO	,376*	,255	,070	,691**	,847**	1	,861**	,750**	,924**	,715**
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,048	,191	,725	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
KONK	,369	,334	,078	,830**	,843**	,861**	1	,821**	,925**	,840**
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,053	,082	,694	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
ORG	,455*	,401*	,041	,852**	,881**	,750**	,821**	1	,779**	,803**
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,015	,035	,836	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
IK	,384*	,326	,080	,724**	,850**	,924**	,925**	,779**	1	,752**
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,043	,091	,684	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
INOV	,151	,249	,172	,780**	,781**	,715**	,840**	,803**	,752**	1
Pearson Correlation										
Sig. (2-tailed)	,442	,202	,381	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		DOBIČK. PRIHODKOV	DOBIČK. SREDSTEV	DOBIČK.KAP.	MK
DOBIČK.PRIHODKOV	Pearson Correlation	1	,434*	-,307	,394*
	Sig. (2-tailed)		,021	,112	,038
	N	28	28	28	28
DOBIČK.SREDSTEV	Pearson Correlation	,434*	1	,659**	,346
	Sig. (2-tailed)	,021		,000	,072
	N	28	28	28	28
DOBIČK.KAP.	Pearson Correlation	-,307	,659**	1	,081
	Sig. (2-tailed)	,112	,000		,682
	N	28	28	28	28
MK	Pearson Correlation	,394*	,346	,081	1
	Sig. (2-tailed)	,038	,072	,682	
	N	28	28	28	28

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MK ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DOBIČK.PRIHODKOV

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,394 ^a	,155	,123	1,30238

a. Predictors: (Constant), MK

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,101	1	8,101	4,776	,038 ^a
	Residual	44,101	26	1,696		
	Total	52,202	27			

a. Predictors: (Constant), MK

b. Dependent Variable: DOBIČK.PRIHODKOV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,964	1,280		-2,315	,029
	MK	,612	,280	,394	2,185	,038

a. Dependent Variable: DOBIČK.PRIHODKOV

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MK ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DOBIČK.SREDSTEV

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,346 ^a	,119	,086	*****

a. Predictors: (Constant), MK

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,010	1	,010	3,528	,072 ^a
	Residual	,075	26	,003		
	Total	,085	27			

a. Predictors: (Constant), MK

b. Dependent Variable: DOBIČK.SREDSTEV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,082	,053		-1,544	,135
	MK	,022	,012	,346	1,878	,072

a. Dependent Variable: DOBIČK.SREDSTEV

