

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**JURKA PAVLOVČIČ ILOVAR**

**CELOVITA KAKOVOST PROFITNIH IN NEPROFITNIH  
IZOBRAŽEVALNIH USTANOV  
MARKETINŠKI PRISTOP**

**MAGISTRSKO DELO**

**LJUBLJANA 2005**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**CELOVITA KAKOVOST PROFITNIH IN NEPROFITNIH  
IZOBRAŽEVALNIH USTANOV  
MARKETINŠKI PRISTOP**

**MAGISTRSKO DELO**

**JURKA PAVLOVČIČ ILOVAR**

**MENTORICA: DOC. DR. ALOJZIJA ŽIDAN**

**LJUBLJANA 2005**

# KAZALO

<b>I. UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>II. TEORETIČNI DEL</b> .....	<b>12</b>
<b>1. IZOBRAŽEVANJE</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMELJNI POJMI IZOBRAŽEVANJA .....	12
1.2 TEMELJNI DEJAVNIKI IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA .....	13
1.3 IZOBRAŽEVANJE VODILNIH KADROV .....	14
1.4 IZOBRAŽEVALNE USTANOVE.....	16
<b>2. KAKOVOST</b> .....	<b>19</b>
2.1 KAJ JE KAKOVOST? .....	19
2.2 RAZSEŽNOSTI KAKOVOSTI .....	20
2.3 RAZVOJ KAKOVOSTI.....	21
2.3.1 <i>CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI – TQM</i> .....	24
2.4 KAKOVOST STORITEV .....	29
2.4.1 <i>ZNAČILNOSTI STORITEV</i> .....	29
2.4.2 <i>IZOBRAŽEVANJE KOT STORITEV</i> .....	32
2.4.3 <i>POMEN IN DEJAVNIKI KAKOVOSTI STORITEV</i> .....	33
2.4.4 <i>NAČINI PRESOJANJA KAKOVOSTI DELOVANJA</i> .....	35
<b>3. KAKOVOST V IZOBRAŽEVANJU</b> .....	<b>37</b>
3.1 KAKOVOST IZOBRAŽEVALNIH USTANOV .....	37
3.2 KAKOVOST IZOBRAŽEVALNIH STORITEV .....	39
3.3 MERJENJE KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV .....	42
3.4 RAZSEŽNOSTI KAKOVOSTI STORITEV V IZOBRAŽEVANJU .....	43
<b>4. MARKETING</b> .....	<b>45</b>
4.1 OPREDELITEV MARKETINGA.....	45
4.2 MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	47
4.3 MARKETING IZOBRAŽEVALNIH USTANOV .....	51
4.3.1 <i>VLOGA MENEDŽMENTA ZA DVIG KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV</i> .....	55
<b>5. STRATEŠKO MARKETIŠKO NAČRTOVANJE</b> .....	<b>58</b>
5.1 OPREDELITEV POSLANSTVA .....	62
5.2 ANALIZA OKOLJA .....	63
5.2.1 <i>ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA</i> .....	67
5.2.2 <i>ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA</i> .....	68
5.3 OBLIKOVANJE NAMENA IN CILJEV.....	68
5.4 OBLIKOVANJE TEMELJNE MARKETIŠKE STRATEGIJE.....	70
5.4.1 <i>SEGMENTACIJA CILJNIH TRGOV</i> .....	70
5.4.2 <i>IZBIRA KONKURENČNE POZICIJE</i> .....	72
5.4.3 <i>MARKETIŠKI SPLET</i> .....	73
5.5 MERJENJE REZULTATOV IN USPEŠNOSTI IZOBRAŽEVANJ.....	87

<b>III. EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>90</b>
<b>1. ANALIZA RAZISKAVE .....</b>	<b>90</b>
1. POTEK IN VSEBINA RAZISKAVE .....	90
2. REZULTATI RAZISKAVE .....	92
2.1 PODATKI O IZVAJALCU .....	92
2.2 UDELEŽENCI IZOBRAŽEVANJ .....	94
2.3 PREDAVATELJI .....	96
2.4 ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVANJ ZA VODILNE KADRE .....	98
2.5 MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJ IN ZADOVOLJSTVA UDELEŽENCEV .....	100
2.6 MARKETING .....	103
<b>2. SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE .....</b>	<b>119</b>
<b>IV. ZAKLJUČNA RAZMIŠLJANJA .....</b>	<b>125</b>
<b>V. LITERATURA .....</b>	<b>129</b>
<b>VI. PRILOGE .....</b>	<b>135</b>

## SEZNAM TABEL

### I. TEORETIČNI DEL

Tabela 1.1: Kowalski: Izobraževalne organizacije .....	16
Tabela 1.2: Sallisov model.....	17
Tabela 2.1: Razsežnosti kakovosti.....	20
Tabela 2.2: Razlike med kakovostnimi in običajnimi organizacijami.....	27
Tabela 2.3: Razlike med izdelkom in storitvami .....	31
Tabela 3.1: Razsežnosti kakovosti storitev v izobraževanju .....	43
Tabela 5.1: Najpogostejša orodja za marketinško komuniciranje .....	76
Tabela 5.2: Prednosti in slabosti medijev .....	80

### II. EMPIRIČNI DEL

Tabela 1.1: Dejavnost izobraževalnih ustanov .....	92
Tabela 1.2: Velikost skupine udeležencev izobraževanj .....	94
Tabela 1.3: Povečanje števila udeležencev .....	95
Tabela 1.4: Delež predavateljev v izobraževalnih ustanovah.....	96
Tabela 1.5: Pedagoško-andragoška izobrazba predavateljev.....	96
Tabela 1.6: Trajanje programa izobraževanj za vodilne kadre .....	98
Tabela 1.7: Uvajanje novosti v izobraževalne programe.....	98
Tabela 1.8: Vpliv na uvajanje novosti v izobraževalne programe.....	99
Tabela 1.9: Lokacija izvajanj izobraževanj .....	99
Tabela 1.10: Čas merjenja učinkovitosti izobraževanj .....	100
Tabela 1.11: Način merjenja učinkovitosti izobraževanj.....	100
Tabela 1.12: Čas merjenja zadovoljstva udeležencev.....	101
Tabela 1.13: Svetovanje.....	102
Tabela 1.14: Strateški marketinški načrt.....	103
Tabela 1.15: Analiza ciljnih skupin .....	103
Tabela 1.16: Analiza uporabnikov .....	103
Tabela 1.17: Analiza tekmecev.....	104
Tabela 1.18: Analiza notranjega okolja .....	104
Tabela 1.19: Analiza zunanjega okolja.....	104
Tabela 1.20: SPIN oz. SWOT analiza .....	104

## SEZNAM SLIK

Slika 2.1: Piramida razvoja kakovosti .....	22
Slika 2.2: Kontrola kakovosti .....	22
Slika 2.3: Demingove stopnje stalnega napredka .....	25
Slika 2.4: Teoretična podlaga Demingovega pristopa k zagotavljanju kakovosti .....	25
Slika 2.5: Model poslovne odličnosti in struktura točkovanja po EFQM-TQM .....	28
Slika 2.6: Življenjski cikel storitve .....	32
Slika 3.1: Model kakovosti storitev .....	41
Slika 3.2: Marketinški krog.....	54
Slika 3.3: Model menedžmenta marketinga.....	55
Slika 5.1: Strategija podjetij kot sestavina ciljev, možnosti in virov podjetja s poudarkom na strategiji marketinga .....	59
Slika 5.2: Proces strateškega marketinškega načrtovanja.....	61
Slika 5.3: SPIN oz. SWOT matrika .....	65
Slika 5.4: Stopnje marketinške segmentacije in izbira ciljnega trga .....	71
Slika 5.5.: Vpliv strategije promocije na obnašanje potrošnikov .....	77
Slika 5.6: Proces nadzora .....	87

## SEZNAM GRAFOV

Graf 1.1: Status izobraževalnih ustanov .....	92
Graf 1.2: Število zaposlenih.....	93
Graf 1.3: Tradicija izobraževalne ustanove .....	94
Graf 1.4: Možnost vnaprejšnjega posredovanja želja in pričakovanj udeležencev izobraževanj .....	95
Graf 1.5: Interno izobraževanje predavateljev .....	97
Graf 1.6: Poleg merjenja učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev...	101
Graf 1.7: Oglaševanje .....	106
Graf 1.8: Tiskani oglasi.....	107
Graf 1.9: Spletno oglaševanje .....	107
Graf 1.10: Brošure in knjižice.....	108
Graf 1.11: Zgibanke in lepaki .....	108
Graf 1.12: Oglasne deske .....	109
Graf 1.13: Simboli in logotipi .....	109
Graf 1.14: Radio.....	110
Graf 1.15: Televizija .....	110
Graf 1.16: Časopisi .....	111
Graf 1.17: Revije.....	111
Graf 1.18: Direktna pošta.....	112
Graf 1.19: Odnosi z javnostmi .....	112
Graf 1.20: Tiskovna poročila .....	113
Graf 1.21: Letna poročila in letna srečanja.....	113
Graf 1.22: Celostna podoba organizacije.....	114
Graf 1.23: Govori predstavnikov izobraževalne ustanove na prireditvah .....	114
Graf 1.24: Predavanja, okrogle mize, razstave, sejmi, koncerti .....	115
Graf 1.25: Dnevi odprtih vrat.....	115
Graf 1.26: Telefonsko – informacijski servis .....	116
Graf 1.27: Osebni stik zaposlenih in uporabnikov z zunanjimi javnostmi .....	116
Graf 1.28: Pospeševanje prodaje.....	117
Graf 1.29: Osebna prodaja .....	117
Graf 1.30: Neposredno trženje.....	118

## I. UVOD

"Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo predvsem drugačne odzive organizacij, kot so jih bile vajene doslej. V preteklosti veljavni vzorci ne zadoščajo za usmerjanje organizacij v 21. stoletju. Današnji managerji bodo morali vpeljati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi organizacije v obdobju dramatičnih sprememb. Organizacije na pragu 21. stoletja potrebujejo več kot samo odlično tehnologijo, s pomočjo katere maksimalno izrabijo korist sodobnega internetnega omrežja. Današnje spremembe niso samo hitre, temveč tudi bolj kompleksne, nepredvidljive in povsod prisotne. Organizacije niso več prepričane, kdo so njihovi konkurenti, katere so njihove osrednje konkurenčne sposobnosti in ali bi morale svoje osrednje poslovne dejavnosti osredotočiti na povsem druga poslovna področja" (Dimovski, Penger 2001: 17).

Potrebne so nove strategije, da bomo učinkoviti, ustvarjalni, samostojni in pokončni. Za sodobno organiziranost podjetij so značilne sploščene piramide, srednje ravni menedžmenta izginjajo, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja navpičnega v vodoravno, uveljavlja se procesna organizacija ipd.

Poglavitne spremembe lahko opišemo tudi kot premik od industrijske proizvodnje k storitvenim dejavnostim in kot premik od stabilnosti in vseživljenjske zaposlitve k prožnosti in večkratnim kratkotrajnim zaposlitvam.

Spremenjene vrednote, globalizacija življenja in gospodarstva, spremenjena organizacija dela, nova informacijska in komunikacijska tehnologija terjajo obsežnejše reforme izobraževanja nasploh.

V večini držav članic Evropskega gospodarskega prostora se vzgoja, izobraževanje in usposabljanje od začetka devetdesetih let spet uvrščajo med prednostne politične naloge (Plevnik 2001: 13). Zaradi teorij o človeškem kapitalu, po katerih je vsestranski in obenem koherenten razvoj človeških virov pomemben za gospodarski in socialni razcvet postindustrijskih družb, postaja izobraževalna politika vedno bolj pomembna sestavina gospodarske in socialne politike.

"Kakovostna vzgoja, izobraževanje in usposabljanje" je odmevni vodilni motiv v razpravah o "Evropi znanja" (Plevnik 2001: 13), ki ga je opredelila Študijska skupina za izobraževanje in usposabljanje Evropske komisije leta 1997. Usmerjenost v kakovostno izobraževanje se nanaša na ekonomske vidike.

Znanje postaja bistven pogoj za skladnejši razvoj človeka in vključevanje posameznika v hitro spreminjajočo se družbo.

Izobraževanje pridobiva vedno večji pomen, saj predstavlja osnovo za vsesplošni družbeni razvoj. Pojavlja se potreba po posredovanju novih znanj, iz tega pa izhajajo tudi potrebe po modernejših in raznovrstnih izobraževalnih pristopih, po vzpostavljanju drugačnih odnosov med predavatelji in udeleženci izobraževalnih procesov in po novih izobraževalnih ustanovah.

Novi časi zahtevajo nove prijeme. Hitrim spremembam se morajo prilagajati izobraževalne ustanove za uspešno delovanje. Treba je uvajati novosti na področju storitev, organizacijske ureditve, marketinga, informacijske podpore poslovanju in na področju odločanja.



Tudi v Sloveniji se (podobno kot v drugih evropskih državah ter sicer v svetu) srečujemo z dilemami doseganja kakovosti v izobraževanju.

V Sloveniji izvajajo izobraževalne programe izobraževalne ustanove, ki svoj uporabnikom nudijo celo vrsto storitev glede nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.

V izobraževalnih ustanovah postajajo funkcije menedžmenta (planiranje, marketing, organizacija in izvajanje, vodenje in evalvacija) vse bolj podobne funkcijam menedžmenta v podjetniškem sektorju (v okviru strateškega marketinškega načrtovanja: opredelitve poslanstva, analize okolja, oblikovanja namena in ciljev, oblikovanja marketinške strategije, izvajanja in merjenja rezultatov), vendar je okolje bolj kompleksno.

Kakovost v izobraževanju, kot izrazito dinamičnem področju, že dobiva in bo tudi v prihodnosti dobivala vedno večji pomen. Merila o kakovosti se spreminjajo. Konkurenca vpliva na izvajalce, da so bolj usmerjeni h kakovostnim vidikom lastnega dela (kakovost storitev, partnerski odnosi z naročniki in udeleženci).

Pri izboljševanju procesov izobraževanja gre za postopke, s katerimi je mogoče povečati kakovost znanja udeležencev izobraževanja. Gre za inoviranje izobraževalnih metod in menedžment znanja, ki je usmerjen k procesom, povezanim s kreiranjem, diseminacijo in izrabo znanja. V izobraževalnem procesu je in bo pomembno prehajanje iz eksplicitnega k tacitnemu znanju (Nonaka in Takeuchi v Konrad 2000).

Uspešnost izobraževalnih organizacij se ne meri s količino storitev, ampak s stopnjo zadovoljitve potreb uporabnika. Tri najznačilnejše strategije za izobraževalne ustanove so trženje, inovativnost in razvijanje skladov (Drucker 1990).

Hitre spremembe je potrebno upoštevati tudi pri strateškem marketinškem načrtovanju.

Prizadevanja za večjo uspešnost, učinkovitost in kakovost dela organizacij se iz področja profitnih izobraževalnih ustanov prenašajo tudi na področje neprofitnih. Razlogi za to so poleg želja in potreb neprofitnih organizacij samih po lastnem razvoju in izboljšanju dela še v odzivu na pritiske in izzive okolja, v katerem delujejo. Neprofitna organizacija mora prav tako kot profitna poiskati svoje konkurenčne prednosti, oblikovati učinkovit marketinški splet in se odzivati na potrebe uporabnikov okolja (Jančič 1999).

Bistvo marketinga ni zgolj zbiranje potrošnikov in večanje dobička, ampak sam proces izobraževanja. Zato se marketing ne uporablja le v profitnih izobraževalnih organizacijah. Gre za družbeni proces, v katerem organizacije ne zadovoljujejo le potreb svojih uporabnikov, marveč skrbijo za blagostanje in korist vseh svojih javnosti in družbe kot celote. Marketinška filozofija je torej usmerjena v potrebe uporabnikov, kar pa je zelo pomembno tudi za neprofitne izobraževalne ustanove. Marketinški odnosi temeljijo na pravični menjavi, menjalni odnosi pa temeljijo na sodelovanju in medsebojni odvisnosti ljudi.

Magistrsko delo bo temeljilo na **osnovni hipotezi**, da je marketinška usmeritev primerna za celovito kakovost profitnih in neprofitnih izobraževalnih organizacij.

**Cilj** magistrskega dela bo temeljil na **preverjanju naslednjih hipotez**:

1. Izobraževalne ustanove dosegajo celovito kakovost s prilagajanjem hitrim družbenim spremembam, rednim uvajanjem novosti in zadovoljevanjem potreb in pričakovanj udeležencev izobraževanj.
2. Neprofitne izobraževalne ustanove se oblikujejo v podjetniško usmerjene institucije.
3. Marketinško razmišljanje je zelo pomembno tako za profitne kot tudi za neprofitne izobraževalne ustanove.
4. Profitne in neprofitne izobraževalne ustanove imajo opredeljeno svoje poslanstvo, vizijo in cilje, ki jim sledijo kot vodilo pri uspešnem delovanju in doseganju kakovosti.
5. Neprofitne izobraževalne ustanove menijo, da marketing ni združljiv z njihovim poslanstvom in nimajo strateškega marketinškega načrta.

### **VSEBINSKI PROGRAM NALOGE**

Omenjena tematika bo obravnavana na teoretični in praktični ravni.

Teoretična raven bo zajemala pet poglavij, v katerih bodo opredeljeni izobraževanje, kakovost, kakovost v izobraževanju, marketing in strateško marketinško načrtovanje. Uvodna spoznanja bodo uporabljena v proučevanju izobraževanja vodilnih kadrov, izobraževalnih ustanov, razsežnosti kakovosti, razvoja kakovosti, kakovosti izobraževalnih storitev, kakovosti izobraževalnih ustanov, merjenja in razsežnosti kakovosti storitev v izobraževanju.

V magistrski nalogi bo poudarek na marketingu neprofitnih in profitnih izobraževalnih ustanov, obravnavanem v naslednjih poglavjih.

V zaključnih poglavjih bom opredelila strateški marketinški načrt, s katerim izobraževalne ustanove opredeljujejo prednostne in odločilne smeri v svojem razvoju. Obravnavana bo tudi pomembnost strateškega marketinškega načrtovanja neprofitnih izobraževalnih ustanov zaradi sistematizacije dejanj organizacije v skladu s hitrimi družbenimi spremembami za doseg celovite kakovosti.

V empiričnem delu bodo aplicirana teoretična spoznanja, obravnavana v prvem delu naloge. Vidiki kakovosti bodo obravnavani po naslednjih segmentih:

1. Osnovni podatki o izvajalcih izobraževanj
2. Udeleženci izobraževanj
3. Predavatelji
4. Organizacija izobraževanj za vodilne kadre
5. Merjenje učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev
6. Marketing

### **UTEMELJITEV RAZISKAVE**

V razpoložljivi literaturi je veliko napisanega o kakovosti in marketingu na področju gospodarstva in profitnih organizacij, manj na področju storitvenih dejavnosti, še manj pa na področju izobraževanja. Slovenija se tudi na področju izobraževanja vključuje v evropske in svetovne tokove, zato je potrebno, da profitne in neprofitne izobraževalne ustanove izboljšajo kakovost svojega delovanja in zadovoljevanja potreb in pričakovanj udeležencev.

**NAMEN** magistrskega dela je raziskava celovite kakovosti profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov, ki izvajajo izobraževanja za vodilne kadre, s poudarkom na njihovi marketinški usmerjenosti.

**TEMELJ** magistrskega dela je preučevanje kategorije, imenovane kakovost, ki izhaja iz zadovoljevanja pričakovanj in potreb udeležencev izobraževanj.

### **METODE DELA**

Pri preverjanju hipotez bom uporabila metode družboslovnega raziskovanja.

Metoda analize vsebine pisnih virov bo uporabljena pri opredelitvi splošnih teoretičnih izhodišč izobraževanja. Teoretično dokazovanje bo potekalo na osnovi andragoško-didaktičnih spoznanj in spoznanj ekonomskih in trženjskih znanosti. Analiza bo interdisciplinarna. Temeljila bo na črpanju podatkov iz različnih virov – strokovne literature, člankov, poročil in drugih dostopnih dokumentov.

Z analitično metodo bom predstavila podatke pridobljene s pomočjo vprašalnikov, ki jih bom posredovala organizatorjem izobraževanj oziroma zaposlenim, ki so odgovorni za marketing izobraževalnih organizacij.

S primerjalno analizo in s polstrukturiranim intervjujem bodo primerjalno analizirane razlike med profitnimi in neprofitnimi izobraževalnimi ustanovami.

**KLJUČNE BESEDE:** izobraževanje, izobraževalne ustanove, izobraževanje vodilnih, kakovost, marketing, strateški marketinški načrt.

## II. TEORETIČNI DEL

### 1. IZOBRAŽEVANJE

#### 1.1 TEMELJNI POJMI IZOBRAŽEVANJA

Izobraževanje je vseživljenjski proces in v zadnjem času postaja način življenja. Je temeljna dejavnost človeka in je ključnega pomena za vsakega posameznika in družbo.

Izobraževanje ima dva pomena:

V širšem smislu je izobraževanje proces, v katerem osebe, ki so končale ciklus začetnega izobraževanja v celoti vseživljenjskega izobraževanja, zavestno začnejo sosledične in organizirane dejavnosti, s katerimi želijo spremeniti informiranost, znanje, razumevanje, spretnosti, veljavo ter stališče.

V ožjem smislu je izobraževanje odraslih proces, v katerem osebe, ki so končale začetni ciklus izobraževanja v celoti vseživljenjskega izobraževanja, začnejo sosledične in organizirane dejavnosti, ki so usmerjene k pridobitvi poklica.

Ferjan (Ferjan 1999: 10) opredeljuje izobraževanje kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki poteka v izobraževalnih ustanovah.

Jelenc pojma izobraževanje in usposabljanje povezuje med seboj.

"**Izobraževanje** označuje dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja in moralnih vrednot ter razumevanju vseh področij življenja. Namen izobraževanja je zagotavljati mladim in odraslim podlago za razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo v kateri živijo; njihovo kulturo, druge kulturne in naravne zakone ter nuditi možnost pridobitve jezikovnih in drugih spretnosti, ki so potrebne za sporazumevanje

S pojmom usposabljanja označujemo sistematično razvijanje znanj, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladovati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo"(Jelenc 1991: 17).

Jereb poleg izrazov izobraževanje in usposabljanje doda še tretjega, izpopolnjevanje.

"**Izpopolnjevanje** razumemo kot procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že osvojenih znanj, spretnosti in navad. Izpopolnjevanje omogoča človeku, da skozi celotno življenje dopolnjuje, pogloblja ali širi svoja znanja" (Jereb 1998: 19).

**Izobraževanje vodilnih**, tudi t.i. menedžersko usposabljanje (management education), je sistematično razvijanje stališč, znanj in spretnosti, potrebnih za opravljanje vodstvenih funkcij. Izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov je še posebej pomembno, saj se spremembam v organizaciji težko pravočasno prilagodimo brez ustreznega prilagajanja izobrazbene sestave menedžerskih kadrov spremenjenim razmeram.

## 1.2 TEMELJNI DEJAVNIKI IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA

Učinkovitost izobraževalnega procesa je odvisna od temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa. To so izobraževanec, učitelj in vsebina izobraževanja. Na celotno uspešnost vplivajo tudi številni drugi dejavniki, kot so: učna načela, metode izobraževanja, učna sredstva in pripomočki, zunanja in notranja organizacija izobraževalnega procesa in okolje izobraževanja.

Dejavniki morajo biti usklajeni in delovati koordinirano (Jereb 1998).

**UDELEŽENCI IZOBRAŽEVANJ** so osebe, ki pridobivajo znanja, spretnosti in veščine po specifičnih izobraževalnih programih. V literaturi zasledimo tudi izraze deležniki, participanti, izobraževanci, učeči se.

**UČITELJ (PREDAVATELJ)** je strokovni delavec, ki organizira, usmerja in izvaja proces izobraževanja. Je oseba, ki skrbi za učenje individualno, v dvojicah, v manjših ali večjih skupinah in v organizacijah.

**IZVAJALCI IZOBRAŽEVANJ** so izobraževalne institucije, ki ponujajo in izvajajo izobraževalne programe. Njihovo delovanje opredeljuje veljavna zakonodaja, ki določa pogoje, ki jih morajo izpolnjevati za svoje delovanje. Poleg naštetega vsebujejo tudi znanja, ki jih morajo imeti izvajalci programa.

**UČNA NAČELA**, ki so najbolj splošna, so načelo primernosti, načelo zavestne aktivnosti, načelo nazornosti, načelo dinamičnosti, načelo problemskosti, načelo postopnosti in sistematičnosti, načelo povezovanja teorije s prakso in načelo relativne trajnosti znanja.

**UČNA OBLIKA** je opredeljena z razmerjem med temeljnimi dejavniki pouka in številom izobraževancev, vključenih v izobraževalni proces.

"Oblika izobraževanja pomeni temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za dosego ciljev uporabljamo različne izobraževalne metode" (Jereb 1989: 54). Oblike izobraževanja so množična, skupinska in individualna.

**ORGANIZACIJSKE OBLIKE IZOBRAŽEVANJA** našteva Ferjan (Ferjan 1999: 81). Sem sodijo programirani pouk, poučevanje, predavanje, pripravništvo, mentorstvo, študijski krožki, seminarji in tečaji.

V zadnjih letih se vse bolj uveljavlja izobraževanje na daljavo.

**UČNE METODE** so načrtno in sistematično razvijanje ustreznih pristopov in načinov pouka, ki so najbolj prilagojeni sposobnostim in posebnostim učencev, in ki najbolj zanesljivo vodijo k zastavljenemu učnemu cilju, tj. k usvajanju znanj, razvijanju sposobnosti, spretnosti in oblikovanju osebnosti.

Učna metoda je del izobraževalnega procesa, ki se kaže v določenem načinu ravnanja učitelja in/ali izobraževancev v tem procesu. Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod skušamo doseči zastavljene vzgojno-izobraževalne cilje.

### 1.3 IZOBRAŽEVANJE VODILNIH KADROV

Potreba po sodobnem znanju iz menedžmenta je v zadnjem obdobju izredno narasla, tako v praksi (v različnih organizacijah) kakor tudi v študijskih programih ustreznih šol. Uspešne menedžerje iščejo povsod po svetu, jih usposablajo in nagrajujejo v skladu z doseženimi poslovnimi rezultati. Razvoj tehnologij in tehnike, pa tudi organizacijskih znanosti nas sili v stalno izobraževanje in multidisciplinarnost znanja.

Temeljni cilj usposabljanja vodilnih kadrov je v njihovem prilagajanju dinamičnim spremembam tako znotraj kot tudi zunaj organizacije.

Glavni **cilji**, zaradi katerih moramo pospeševati razvoj vodij, so (Novak in Florjančič 2003: 52):

- razvoj in nepredek v delu organizacije,
- razvijanje učinkovitosti vodenja kot procesa planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole dela v organizaciji,
- povečanje motivacije zaposlenih,
- preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in znanj.

Vsem naštetim ciljem je skupno to, da se dogajanja s posameznih področij vsak dan večajo in da metode, ki so bile v preteklosti izredno učinkovite, v sedanjih razmerah ne dosegajo niti povprečne uspešnosti. Problem, ki nastane, je v tem, da pri vodilnih pravzaprav ni nikogar, ki bi jih silil oziroma motiviral za izobraževanje, če se sami ne zavzemajo za to.

Če izhajamo iz ciljev lahko ugotovimo, da mora menedžer poleg poglobljanja in spremljanja novitet na strokovnem področju nujno obvladati tudi znanja iz informacijske tehnologije, psihologije, pedagogike, andragogike, sociologije edukacije in organizacijskih znanosti.

Za usposabljanje in razvoj menedžerjev so potrebne nove metode in oblike dela, med katere prištevamo (Florjančič 1994: 205):

- sodelovanje pri projektih,
- razgovori (okrogle mize) z vodilnimi menedžerji,
- izobraževalni krožki,
- učne delavnice,
- igre vlog,
- seminarji kot delovni sestanki,
- mentorsko svetovanje senior menedžerjev.

**SEMINAR** je skupinska oblika izobraževanja odraslih in je namenjena obravnavi določene teme ali vsebine v krajšem času. Pri seminarju prevladujejo aktivne oblike dela in delo v skupinah. V primerjavi s tečajem je metodično veliko bolj razgiban. Prevladujejo metode skupinskega dela, kot so diskusije, metoda razgovora, metoda igranja vlog, metoda proučevanja primerov ter metoda dela s pisanimi viri. Gre tako za pridobivanje novega znanja kot za poglobljanje ali aktiviranje prejšnjega znanja in izkušenj ter oblikovanje stališč.

**UČNA DELAVNICA** je dinamična, zelo fleksibilna učno-delovna oblika (podobna projektному delu), v kateri si posameznik na zelo različne praktične načine dela udejani in implementira teoretična znanja.

**TEČAJ** je skupinska oblika izobraževanja, ki je namenjena obravnavi ožje teme ali vsebine v določenem krajšem, strnjenem času (nekaj dni). Pri tem gre za pridobivanje novega znanja kot tudi za poglobljanje ali aktiviranje prejšnjega znanja in izkušenj ter oblikovanje stališč. Prevladujejo aktivne metode ter delo v skupinah.

S klasičnimi oblikami in metodami izobraževanja ni v celoti mogoče pokriti sposobnosti, ki jih potrebujejo menedžerji. Za usposabljanje in razvoj menedžerjev so potrebne **nove metode in oblike dela**, med katere prištevamo (Florjančič 1994: 205):

- sodelovanje pri projektih,
- razgovori – okrogle mize z vodilnimi menedžerji,
- izobraževalni krožki,
- učne delavnice,
- igre vlog,
- seminarji kot delovni sestanki,
- mentorsko svetovanje senior – menedžerjev.

Ostale **organizacijske oblike izobraževanja** odraslih so še:

- daljši izobraževalni programi,
- krajši izobraževalni programi,
- predstavitev,
- konferenca,
- modul,
- študijski krožek,
- simpozij,
- posvet,
- kongres itd.

Pri izobraževanju vodilnih je pomembno, da si podjetje in menedžer vzamejo dovolj časa, da lahko pretehtajo namen izobraževanja in uskladijo cilje podjetja in menedžerja. Pomembno je, da so cilji enaki, saj se morajo strinjati, da bo po končanem izobraževanju menedžer delal, izboljšal ali spremenil nekaj na svojem področju ter da bodo učinki vidni.

V prid menedžerskemu izobraževanju govori dejstvo, da si udeleženci izobraževanj pridobijo specifična znanja iz točno določenih specializiranih področij poslovanja. Naučeni so se soočiti z družbenimi spremembami, novimi tehnologijami in strategijami poslovnega odločanja. Hitreje in raje sprejemajo odgovornost.

**Idealnega menedžerja** lahko opišemo kot 6K (Brekić 1994: 89):

- konstruktiven,
- karakteren,
- kreativen,
- komunikativen,
- kooperativen,
- kulturnen.

To bi lahko bila tudi osnova za selekcijo, ocenjevanje sposobnosti in dograjevanje profila in potreb vodilnih kadrov. Razvoj vodstvenih kadrov je odvisen predvsem od osebnih, za delo pomembnih potencialov, sposobnosti, motivacije in ambicij.

**Pomembnost usposabljanja vodilnih kadrov**, kot ene najpomembnejših vrst izobraževanja, poudarja tudi Kejžar (Kejžar 1993: 699). Poslovna uspešnost in učinkovitost vsake organizacije je v tesni povezavi z učinkovitostjo njenih vodilnih kadrov. Nenehni tehnični napredek, čedalje večja mednarodna konkurenčnost ter novi socialni odnosi izvajajo pritisk na menedžment, ki mora zadovoljiti potrebam našega časa. Vodilne osebe se morajo aktivno prilagajati novim razmeram, se pravilno odločati v danih situacijah ter izboljšati dosedanje načine dela s skupino, ki jo vodijo. Raven znanja kadrov postaja skoraj izključni dejavnik povečevanja konkurenčnosti, zato zahteva tržno gospodarstvo kvalitetno in profesionalno delo kadrovskih služb, ki planirajo in izvajajo izobraževalne programe za vse zaposlene v podjetju ter tako planirajo tudi izobraževanja za vodje.

Razvoj vodij je definiran kot proces, s katerim vodje pridobivajo nove izkušnje, razvijajo nagrajevanje, sposobnosti, veščine in z njihovo pomočjo postanejo in ostanejo uspešni vodje svojih organizacij (Florjančič 1992: 29).

Programi izobraževanj za vodilne kadre morajo temeljiti na aktualnih znanstvenih informacijah. Sistem razvoja vodilnih kadrov mora nuditi dovolj različnih razvojnih možnosti.

## 1.4 IZOBRAŽEVALNE USTANOVE

Elementi sistema izobraževanja so izobraževalne ustanove, ki se med seboj zelo razlikujejo. Izobraževalne ustanove so registrirane za izobraževalno dejavnost, izobraževanje je njihova temeljna ali ena od temeljnih dejavnosti.

Kowalski razvršča izobraževalne organizacije v pet tipov:

A	Izobraževalne ustanove, ki se ukvarjajo samo z izobraževanjem odraslih
B	Izobraževalne ustanove, v katerih je izobraževanje odraslih sekundarna naloga
C	Storitvene organizacije, v katerih je izobraževanje odraslih sekundarna dejavnost
D	Zasebne organizacije, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih kot sekundarno dejavnostjo
E	Prostovoljne organizacije in skupine, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih kot sekundarno dejavnostjo
F	Državne agencije, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih kot sekundarno dejavnostjo

Tabela 1.1: Kowalski: Izobraževalne organizacije (v Svetina 1998: 18)

Peter Drucker (Drucker 1990: 45) opredeljuje **poslanstvo izobraževalne ustanove**, ki ni le preživetje organizacije, zaščita interesov zaposlenih, dobiček in podobni notranji organizacijski cilji, ampak nekaj več – je taka funkcija organizacije, ki "dela družbo drugačno" in s tem pripomore k večji kakovosti življenja v družbi. Uspešnost izobraževalne ustanove se torej meri s stopnjo zadovoljitve potreb uporabnika.



Izobraževalne ustanove morajo prepoznati želje in potrebe uporabnikov. Opredeliti morajo, kdo so njihovi uporabniki.

Sallisov model opredeljuje funkcije posameznih skupin in procesov (Sallis 1993: 32):

Vzgojno-izobraževalni proces	Udeleženci	Ministrstvo, upravni organi	Trg delovne sile, vlada, družba	Učitelji, predavatelji, osebe
Storitev	Primarni zunanji potrošniki	Sekundarni zunanji potrošniki	Terciarni zunanji potrošniki	Notranji potrošniki

Tabela 1.2: Sallisov model

Izobraževalne ustanove so lahko **profitne ali neprofitne**.

Javne neprofitne izobraževalne ustanove nadzira država in zastopniki lokalnih skupnosti, ki močno vplivajo na izobraževalno politiko, programe in razvoj. Zasebne profitne izobraževalne ustanove izvajajo svojo dejavnost na podlagi interakcije z okoljem – zaznavajo izobraževalne potrebe obstoječih in potencialnih uporabnikov.

Pri profitnih izobraževalnih ustanovah prihajajo pobude za spremembe iz same izobraževalne ustanove, pri neprofitnih pa ponavadi iz okolja. Kakovost neprofitnih javnih ustanov nadzira šolska oblast, kakovost profitnih pa uravnava trg.

Uspešne izobraževalne ustanove se razvijajo v smeri učečih se organizacij. Znanje ustvarja kakovostno ponudbo programov in omogoča izobraževalni ustanovi, da preživi. Učeča se ustanova zagotavlja povečanje delovne učinkovitosti. Zaposleni dejavno iščejo znanje, sodelujejo pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzamejo odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in njegovo uporabo v praksi.

V izobraževalnih ustanovah se poleg opredelitve poslanstva in izdelave strategij izvajajo tudi druge funkcije menedžmenta, kot so uvajanje inovacij, upravljanje s človeškimi viri, tržne analize in merjenje uspešnosti.

Pri izobraževalni ustanovi so pomembni ugled, lokacija in promocija izobraževalne ustanove.

Vsaka izobraževalna ustanova si prizadeva pridobiti čim večji ugled. Velikokrat se zgodi, da si javnost ustvari napačno sliko o določeni organizaciji. Velikokrat se žal dogaja, da je resnična kakovost izobraževalnih programov manj pomembna kot pa ugled institucije, njene reference, prestižnost. Ugled izobraževalne ustanove temelji na preteklih dogodkih, zato ga ne moremo čez noč spremeniti, saj izraža preteklo dejanje izobraževalne ustanove ter njen način komuniciranja z javnostjo (Brečko 1996: 14).

**Konkurenčnost** med različnimi ponudniki izobraževalnih storitev narašča, zato so bolj tržno in ciljno usmerjene. Izvajalci se morajo za odličnost in kakovost storitev opredeliti o poslanstvu, viziji, ciljih, vrednotah izobraževalne ustanove, o značilnostih trga izobraževalnih storitev, odnosih s strankami, kakovostnih storitvah in odnosih s sodelavci.

V ZDA je National Center for Research in Vocational Education and MPR Associates raziskoval skupne lastnosti najuspešnejših izobraževalnih ustanov (Jurše 2000: 71). Ugotovili so, da so:

- v vseh izobraževalnih ustanovah pričakovanja jasna in velika,
- predavatelji seznanjeni z razvojem različnih tehnik in metod pri strateškem razmišljanju (timsko delo, projektno delo),
- predavatelji sodelujejo pri iskanju rešitev problemov,
- izobraževalne institucije so intervalno in horizontalno povezane,
- predavatelji čutijo, da jih okolica podpira.

"Funkcija menedžmenta v izobraževalnih ustanovah vse bolj postaja podobna funkcijam menedžmenta v podjetniškem sektorju, vendar pa je okolje vse bolj raznoliko in kompleksno. Dolžnost menedžmenta je, da v konkuriranju ponudnikov izobraževalnih storitev dosega sistemsko kakovost, kar pomeni, da odjemalcem in kupcem zagotavlja ustrezno raven cene in kakovosti" (Jurše 2000: 71).

V izobraževalno polje so, tako kot na vsa neprofitna področja, prodrla razmišljanja o **kakovosti** oz. odličnosti iz poslovnega sveta. Posamezne principe kakovosti/odličnosti, namenjene poslovnemu svetu, ki so jih opredelili Deming, Juran, Peters in Waterman, je bilo potrebno ustrezno prilagoditi izobraževalnemu okolju.

Slovenske izobraževalne ustanove, predvsem profitne, se v uresničevanju cilja stalne aktualizacije poskušajo stabilno odzivati na dogajanja v okolju. Tako želijo preseči latentno nevarnost preozkega razumevanja svoje lastne naravnosti. Izobraževalne ustanove morajo posvečati posebno skrb hitrim, intenzivnim in globalnim spremembam v družbenem okolju; uresničevanju ciljev vseživljenjskega izobraževanja in učenja ter globalnim ciljem izobraževalnih ustanov. Ti cilji so naravnani na permanentno ugotavljanje in analiziranje interesov, potreb, želja in vizije uporabnikov, kulturo dialoga, reciprocitete in simetrije v odnosih med izvajalci in uporabniki ter ustvarjalno prilagodljivost in razvoju kot izhodiščnima pogojema uspešne dolgoročno naravnane interakcije med ustanovo in okoljem.

Taka naravnost pomaga tudi k uspešnejšemu uresničevanju poslanstva izobraževalne organizacije.

Vse to pa je tudi v skladu s cilji Mednarodne komisije za izobraževanje za XXI. stoletje, ki poudarja, da je poslanstvo izobraževanja v tem, da vsakemu omogoči razvoj vseh talentov in ustvarjalnih sposobnosti. Vsak naj razvija tudi odgovornost zase in za doseganje svojih ciljev. Njegova uresničitev je sicer dolgotrajna in težka naloga, pomeni pa temeljni prispevek izobraževanja k oblikovanju prijaznejšega in pravičnejšega sveta (glej Delors 1996).

Tako razumljena paradigma izobraževanja zajema tudi potrebo po upoštevanju drugačnosti, različnost v interesih in potrebah posameznika kot uporabnika izobraževalnih storitev. Tako zasnovana izobraževalna organizacija bo postajala vedno bolj demokratičen model uresničevanja zastavljenih ciljev delovanja, ustvarjalnosti, sožitja in skrbi za uporabnike in izvajalce, predvsem pa naklonjena okolju za ustvarjalen in optimalen razvoj vseh – postajala bo izobraževalna ustanova, koncipirana na principih odličnosti.

## **2. KAKOVOST**

"Kakovost je postala eden od osrednjih pojmov sodobnega življenja. Dobiva univerzalni pomen in naravo, kar pomeni, da preprosto ni več področja, na katerem premislek o kakovosti ne bi bil pomemben. Motivacija za kakovost je v moderni družbi samo v končni konsekvenci vezana na njeno temeljno usmerjenost k nenehnemu napredku, višji storilnosti, k iskanju novih rešitev, novih produktov, hitrejših korakov v tekmovalnem duhu modernih družb"(Medveš 2000: 10).

### **2.1 KAJ JE KAKOVOST?**

Definicija kakovosti se spreminja glede na spremembe v družbi. Veliko strokovnjakov se strinja, da je kakovost vedno relativna glede na uporabnike in okoliščine, v katerih se obravnava. Kakovost je širok, kompleksen in večdimenzionalen pojem. Različnim ljudem pomeni različne stvari, toda tudi za istega človeka ima lahko kakovost v različnih okoliščinah različne pomene.

Iz pregleda literature je razvidno, da obstaja zelo veliko opredelitev kakovosti. Različni avtorji pristopajo h kakovosti na različne načine in navajajo drugačne kriterije presojanja kakovosti.

V dokumentih ISO 8402 je kakovost doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih kupec pričakuje. Opredeljena je kot skladnost s potrebami in pričakovanji ter je tudi način izvajanja dejavnosti in procesov, kakor tudi stanje pogojev za to. Od pogojev za izvajanje dejavnosti in procesov ter od načina izvajanja so namreč odvisne končne lastnosti izdelka ali storitve. Kakovost je torej lastnost in jo je možno opredeliti z neekonomskimi pokazatelji.

Vujoševič pravi, da je kakovost zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da zadovoljijo posredno ali neposredno izražene potrebe (Vujoševič 1992: 25).

Crosbyjeva definicija vsebuje celovit pristop k obravnavanju kakovosti. Poudarja, da je za kakovost pomembno pridobiti vsakega posameznika, da dela to, s čimer se strinja, in da to naredi že prvič. Pri tem je izpostavljena vloga zaposlenih, ki morajo imeti jasne cilje, znanje in vizijo ter morajo biti pri opravljanju dela zadovoljni, da lahko sledijo ciljem kakovosti. Kakovost zagotavlja svobodo organizaciji in zaposlenim in jih vzpodbuja k nenehnemu izboljševanju opredelitev kakovosti.

Večplastnost izraza kakovost potrjujeta tudi naslednji definiciji zagotavljanja kakovosti, ki obravnavata kakovost z različnih zornih kotov in v različni povezavi.

"Zagotavljanje kakovosti je skupek ukrepov za doseganje vseh zahtev in pričakovanj kupca, lastnika in okolja z ustreznostjo vseh dejavnosti, ki jih podjetje izvaja. Stopnja izpolnjevanja zahtev in pričakovanj je merljiva vrednost in predstavlja vsoto zmnožkov posameznih lastnosti: kakovost načrtovanja, kakovost izvedbe, časovne funkcije, kakovost servisiranja" (Potočnik 1996: 15).

To je širša opredelitev, kot je navedena v ISO 8402, saj upošteva tudi pričakovanja lastnikov in okolja. Pojem kakovosti presega pojem tehničnih standardov.

Vujoševič v definiciji zagotavljanja kakovosti pravi, da zagotavljanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč sistem, ki presega okvire proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije podjetja. Zagotavljanje kakovosti ni tehnično, ampak je organizacijsko načelo. To je miselna revolucija v načinu vodenja (Vujoševič 1992: 11-12).

## 2.2 RAZSEŽNOSTI KAKOVOSTI

Dimenzije kakovosti so po mnenju avtorjev, kot sta Stamatis in Verbič, med seboj neodvisne, kar pomeni, da je storitev lahko odlična v eni dimenziji in neustrezna v kakšni drugi dimenziji. Relativno pomembnost dimenzij kakovosti je potrebno določiti v fazi razvoja storitve (izdelka) na osnovi raziskovanj trga ter jih implementirati v razvojne faze novega izdelka.

Dimenzije kakovosti, ki jih opredeljuje Stamatis so: sposobnost, značilnost, ustreznost, verodostojnost, zanesljivost, življenjska doba, servis, odzivnost, oblikovanje, sloves (Stamatis 1996: 19).

<b>DIMENZIJA</b>	<b>POMEN</b>
Sposobnost	Primarne karakteristike izdelka ali storitve, potrebno znanje za izvedbo storitve
Značilnost	Sekundarne karakteristike, dodatne ugodnosti
Ustreznost	Izpolnjevanje zahtev standardov storitve ali izdelka
Verodostojnost	Zaupanje, poštenje izvajalca storitev
Zanesljivost	Doslednost izpolnjevanja dogovorov, sposobnost opraviti storitev v dogovorjenem času
Življenjska doba	Pričakovan čas uporabe pri prodajnih artiklih
Odzivnost	Komunikacija z uporabniki, prijaznost in znanje osebja, pripravljenost pomagati strankam
Oblikovanje	Izgled poslovnih prostorov, urejenost osebja, opreme, komunikacijskega gradiva
Sloves	Ugled podjetja v javnosti
Servis	Reševanje problemov in pritožb, odpravljanje napak

Tabela 2.1: Razsežnosti kakovosti (Stamatis 1996: 19)

Tudi Verbič (Verbič 1994: 66) našteva determinante kakovosti: urejenost, zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost in komunikacije s strankami.

## 2.3 RAZVOJ KAKOVOSTI

V zgodnjih začetkih industrijske dobe je bilo uveljavljanje kakovosti preneseno na proizvajalca dobrin. Z industrijsko revolucijo uvedena delitev dela je spremenila odnos do kakovosti, saj je bil delavec odgovoren le za izvedbo izdelka. Delitev dela je povzročila večjo produktivnost in zmanjšanje cene izdelka, kar se je odražalo tudi v manjšem upoštevanju želja kupcev. Specializacija se je povečala z večanjem zahtevnosti izdelkov, zato je bilo potrebno uvesti kontrolo kakovosti.

Celovito upravljanje kakovosti izhaja iz Združenih držav Amerike, celoten koncept je bil razvit na Japonskem po drugi svetovni vojni. Japonsko gospodarstvo je spoznalo, da je kakovost ključni element za doseg konkurenčne prednosti pred tekmeči.

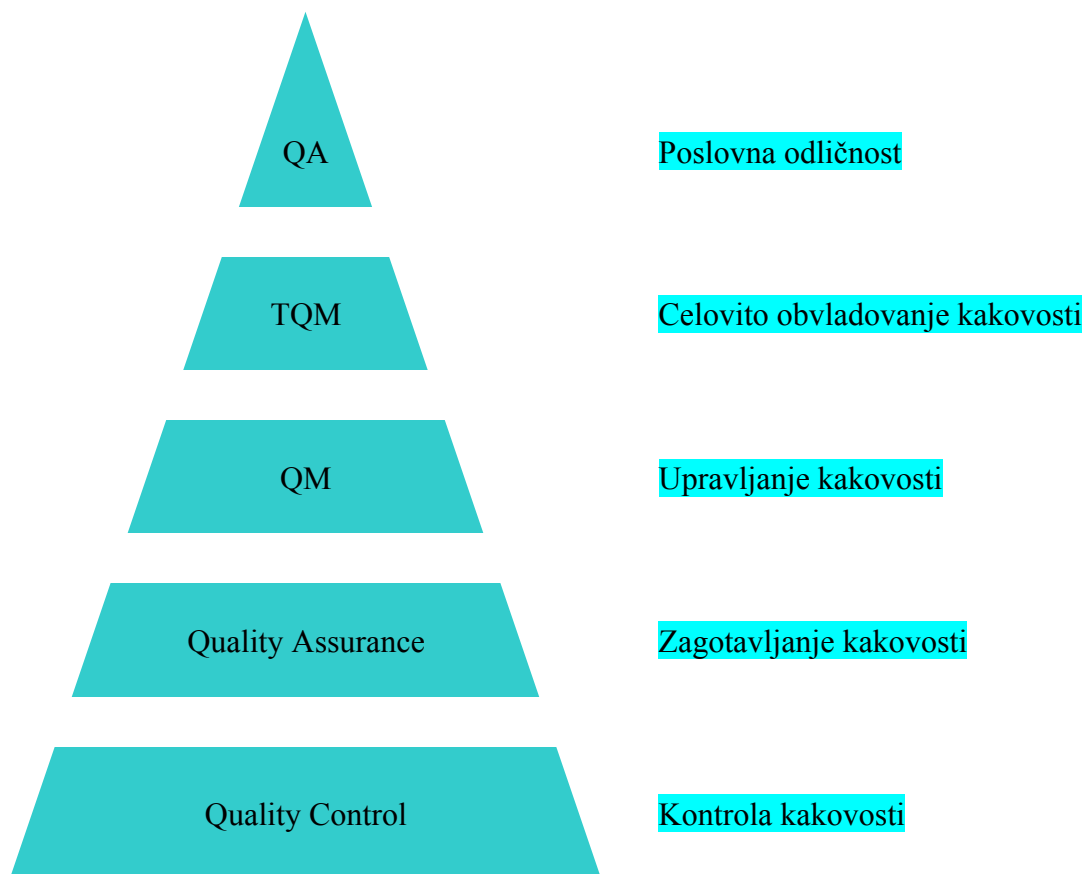
Ameriško združenje za kakovost, ustanovljeno leta 1946, je za promoviranje kakovosti izdalo literaturo o kakovosti in pomenu kontrole kakovosti.

Leta 1951 so uvedli prestižno Demingovo nagrado za kakovost, ki jo na Japonskem podeljujejo uspešnim podjetjem. Sprožila je prizadevanja za doseganje kakovosti po celem svetu. Japonska podjetja so prešla k širšemu vidiku obravnavanja kakovosti in uvajanju filozofije kakovosti v vse procese podjetja.

Temelje za upravljanje celovite kakovosti (Total Quality Management) je postavil Juran, ki je trdil, da mora upravljanje kakovosti postati oblika vodenja.

Kakovost je dobila zelo velik pomen na vseh področjih življenja in dela. V sodobnem svetu so povečanje produktivnosti, zmanjševanje stroškov, gospodarska rast zaradi tekmovalnega duha modernih družb tudi osnovna podlaga za kakovost.

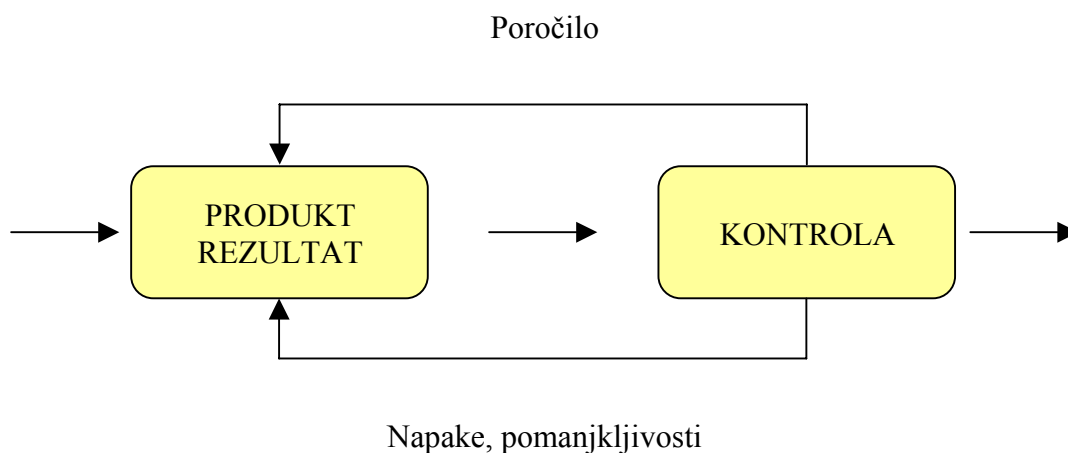
Sallis (Sallis 1997: 115) navaja tri najpomembnejše pristope h kakovosti: nadzor oz. kontrolo kakovosti ali QC (Quality Control), zagotavljanje kakovosti ali QA (Quality Assurance) in celovito obvladovanje kakovosti ali TQM (Total Quality Management), ISO 8402/1992 pa navaja piramido kakovosti, iz katere so razvidne štiri stopnje razvoja kakovosti, poleg že omenjenih še upravljanje ali obvladovanje kakovosti ali QM (Quality Management). Danes lahko piramidi kakovosti dodamo še najvišjo stopnjo razvoja kakovosti, poslovno odličnost ali QA (Quality Award).



Slika 2.1: Piramida razvoja kakovosti

### Kontrola kakovosti (nadzor) – QC (Quality Control)

Kontrola kakovosti je najstarejši in najpogostejši pristop h kakovosti. Vpeljala jo je industrijska proizvodnja. Vključuje prepoznavanje in izločanje procesov in storitev, ki ne dosegajo standardov – njena naloga je najti in odpraviti napako. Nadzor kakovosti izvajajo običajno pooblašeni organi, inšpekcije. Shematski prikaz je razviden na sliki 2.2:



Slika 2.2: Kontrola kakovosti (Cencič 2000: 32)

Na področju izobraževanja se v izobraževalnih institucijah kontrola kakovosti pogosto razume kot kontrola nekaterih bistvenih kazalnikov. Kazalniki se nanašajo na rezultate (kakovost produkta), na proces (kakovost procesa) in na odnose (kakovost odnosov), upoštevali pa naj bi tudi pogoje dela.

Cheng in Tam (v Cencič 2000: 32) sta predstavila za kontrolo kakovosti na področju izobraževanja sedem skupin kazalnikov:

- cilji institucije (jasno opredeljeni),
- vpis (input),
- proces (poučevanje, vodenje, kultura),
- zadovoljstvo uporabnikov (sedanjih in nekdanjih),
- avtentičnost (odnosi z javnostmi, ugled, pozitivna samopodoba),
- odsotnost problemov in konfliktov,
- razumno organiziranje (izboljšave in stalni razvoj – dinamičnost).

### **Zagotavljanje kakovosti – QA (Quality Assurance)**

Zagotavljanje kakovosti je proaktiven pristop, ki deluje pred in med procesom. Naloga zagotavljanja kakovosti je preprečevanje napak. Sprejmejo ga vsi zaposleni in pri svojem delu sledijo izboljševanju kakovosti. Standardi in kriteriji kakovosti se vzpostavijo znotraj organizacije. Samoevalvacija je postopek, ki vključuje proaktivno zagotavljanje kakovosti.

Crosby navaja, da se samo s kontroliranjem nikoli ne doseže veliko, saj se je uveljavilo spoznanje, da je kakovost produkta rezultat vseh aktivnosti v instituciji.

Odgovornost za kakovost prevzemajo vse službe; služba za kakovost je koordinatorka aktivnosti. Vodenje in zagotavljanje kakovosti je standardizirano s serijo mednarodnih standardov ISO 9000. Kratica ISO je navadno sinonim za strokovno in poslovno doslednost, urejenost odnosov med uporabniki, skrbno ravnanje z dokumentacijo, materiali, rezultati, kakor tudi sinonim za čistost in urejenost delovnih mest (Lekič 1994: 7).

Standardi ISO 9000 so bili oblikovani za proizvodnjo, zato niso natančno določena področja in kazalniki za izobraževalno dejavnost, saj je le-ta zelo specifična. Pozitivni element standardov so notranje presoje in redne zunanje presoje, ki zagotavljajo vzdrževanje vpeljanega sistema kakovosti.

Liston (Liston 1999: 132) poroča, da je leta 1995 izšel standard ISO 9001 za področje izobraževanja in usposabljanja za Avstralijo in Novo Zelandijo. Ti standardi imajo precej slabosti, ker ne posvečajo pozornosti različnosti in ustvarjalnosti ter so bolj usmerjeni k centralizaciji in birokraciji.

Erčuljeva meni, da je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s pomočjo kazalcev lahko uspešno le takrat, kadar le-ti nastanejo v nacionalnem kontekstu in kadar ima celoten pristop vgrajenih dovolj mehanizmov za to, da postopek ne ostane na ravni ugotovitev, ampak predstavlja le prvo stopnico na poti k izboljšavam (Erčulj 2000: 15).

### **Upravljanje ali obvladovanje kakovosti – QM (Quality Management)**

Upravljanje ali obvladovanje kakovosti vključuje izdelek, proces in zadovoljstvo kupca (v izobraževanju uporabnika). V zadnjem času pa ni pomembno le

zadovoljstvo, ampak njegovo navdušenje. Uporabniku želijo zagotoviti več. Dodana vrednost storitve pa je odvisna od načina, kako je ponujena, torej od zaposlenih, ki morajo biti zadovoljni, da ponudijo storitev z navdušenjem. To pa je že naslednji korak za razvoj kakovosti:

### **2.3.1 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI – TQM (Total Quality Management)**

Izraz je znan po kratici TQM, kar pomeni v angleščini Total Quality Management (celovito obvladovanje kakovosti) (Potočnik 1996:20). Definicija TQM je zajeta v zapisu BS 7850 in je opredeljena kot:

"TQM je filozofija upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire organizacije za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način".

"TQM je sistem upravljanja z ljudmi, ki si prizadeva za vedno večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih stroških. Je celovit sistemski pristop in sestavni del podjetniške strategije, ki deluje horizontalno. Na vseh funkcijah in sektorjih vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev" (Verbič 1994: 33-34).

TQM je sistematičen praktičen menedžerski pristop, ki zahteva spremembe v procesih organiziranja, strateških prioritetah in v prepričanju, stališčih ter vedenju posameznikov z namenom dosegati večjo kakovost. Gre za poslovno filozofijo, ki prodira v vse organizacije, ki se ukvarjajo s proizvodnjo dobrin in storitvami, torej tudi v izobraževalne ustanove.

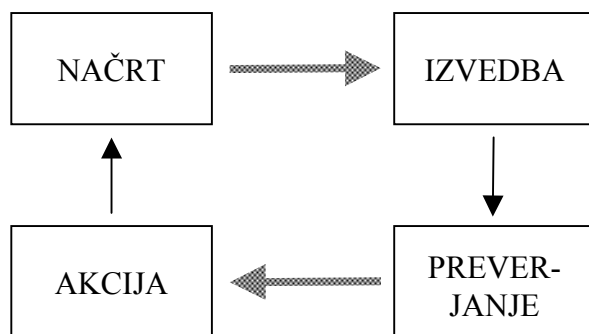
V literaturi je moč zaslediti tudi druge uporabe izraza Total Quality Management, tako na primer COK – celovito obvladovanje kakovosti (Tekavčič 1997: 63), ali pa izraz menedžment popolne kakovosti (Kamiske 1999: 81). Slovenski standard navaja izraz TQM kot celovito vodenje kakovosti (Slovenski standard SIST EN ISO 8402 1997: 40).

Eden izmed pionirjev pristopa TQM E. Deming je na podlagi dolgoletne prakse strnil osnovne ideje tega pristopa v 14 "zapovedi" (Deming 1982: 95):

1. Ustvari cilje za izboljšanje.
2. Sprejmi novo filozofijo vodenja.
3. Ne zanašaj se na množično kontrolo.
4. Ne ocenjuj dela samo glede na cene.
5. Nenehno izboljšuj sistem proizvodnje in zmanjšuj stroške.
6. Uvajaj sodobne metode treninga pri delu.
7. Uvajaj sodobne metode vodenja.
8. Učinkovito delaj za organizacijo.
9. Odpravi ovire med oddelki.
10. Odpravi numerične cilje, posterje in slogane, ki ne zagotavljajo metode.
11. Odpravi delovne standarde, ki predpisujejo metode.
12. Odpravi ovire, ki posamezniku onemogočajo, da bi bil ponosen na svoje delo.
13. Uvedi intenzivne programe izobraževanja in lastnega izpopolnjevanja.
14. Ustvari vodstveno strukturo, ki bo gonilo za navedenih 13 točk.

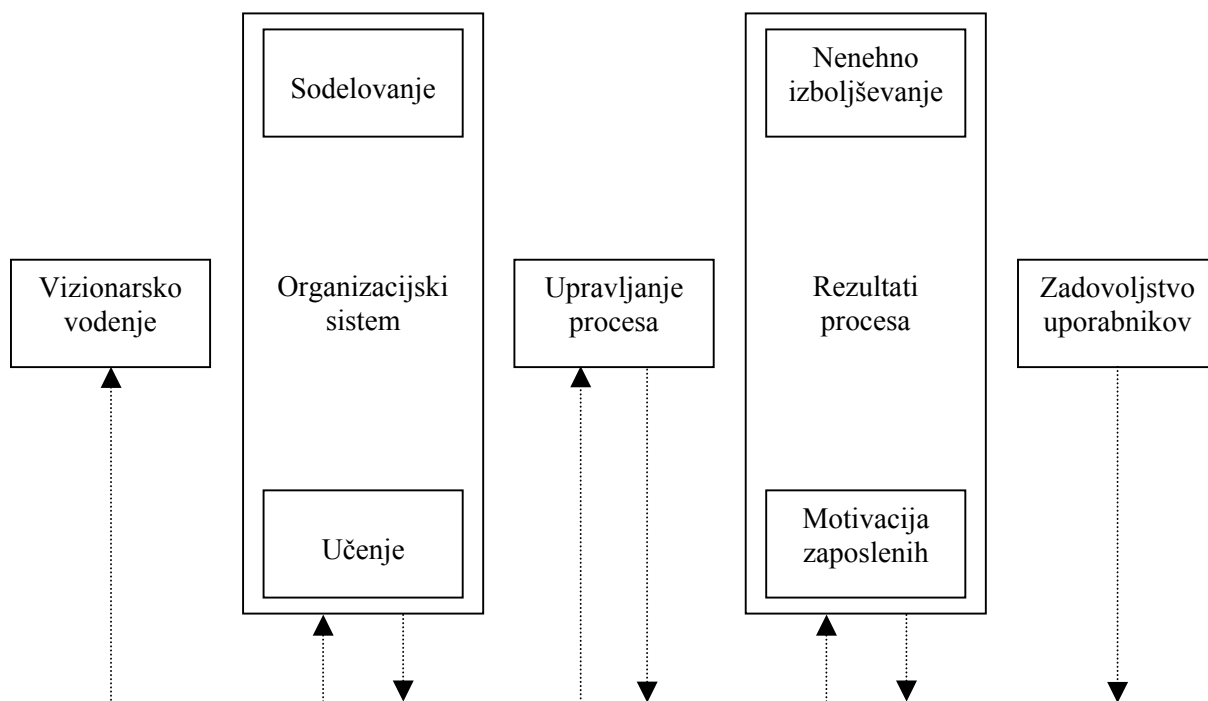


Po Demingu je celovito obvladovanje kakovosti proaktiven proces, ki nadgrajuje pristope zagotavljanja kakovosti, saj temelji na stalnem kontinuiranem izboljševanju. Temelji na novi kulturi medsebojnih odnosov v organizaciji, ki težijo k stalnemu izboljševanju. Cilj celovitega obvladovanja kakovosti je ustvarjanje kulture kakovosti, v kateri je temeljni cilj zaposlenih zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj različnih uporabnikov. TQM temelji na kakovosti medsebojnih odnosov, usmerjen je v ljudi. Poudarjeno je timsko delo, katerega težišče je v preprečevanju napak.



Slika 2.3: Demingove stopnje stalnega napredka

Analize Andersona in sodelavcev so pokazale, da je v ozadju Demingovih principov sedem teoretičnih pojmov:



Slika 2.4: Teoretična podlaga Demingovega pristopa k zagotavljanju kakovosti (po: Anderson in sod. 1994 v Konrad 2000: 75)

Anderson in sodelavci so svoje ugotovitve povzeli takole: "Učinkovitost Demingovega pristopa izhaja iz prizadevanj vodstva ustvariti organizacijo, v kateri prevladujeta takšno sodelovanje in učenje, ki podpirata uvajanje različnih načinov upravljanja procesov, ki zagotavljajo nenehno izpopolnjevanje dela, procesov ter proizvodov na eni strani in motivacijo zaposlenih na drugi strani, s tem pa tudi doseganje zadovoljstva uporabnikov" (Anderson in sod. 1994 v Konrad 2000: 75).

Po mnenju mnogih avtorjev (Konrad, Deming, Sallis) pri izboljševanju upravljanja procesov TQM zahteva uvajanje postopkov, ki zadevajo različne kombinacije tehničnih in človeških vidikov dela, z namenom izboljšanja proizvodnih rezultatov. Na primer: uvajanje statistične kontrole kakovosti temelji na podatkih o inputih in outputih določenega tehnološkega procesa, ki mora biti podprto z znanjem delavca o statističnih indikatorjih in njihovi interpretaciji.

## **TQM IN IZOBRAŽEVANJE**

V izobraževalnih ustanovah se mora izoblikovati taka kultura, ki ji je kakovost vrednota. Vrednota mora biti za vodilne delavce in s tem tudi za vse zaposlene. Po TQM se kakovost opredeljuje glede na uporabnike, in to kot ustreznost zahtevam, potrebam, željam in pričakovanjem uporabnikov. V izobraževalnih ustanovah so uporabniki tako notranji (zaposleni) kot tudi zunanji uporabniki (udeleženci izobraževanj, okolje). Zadovoljstvo vseh notranjih uporabnikov lahko vodi v zadovoljstvo končnih zunanjih uporabnikov storitev. Notranji odnos med uporabniki je zelo pomemben, če želi institucija učinkovito in uspešno delovati. Za uspešno kulturo TQM je pomembna učinkovita povezava med notranjimi in zunanjimi uporabniki.

Glede na odprtost in izoblikovanje kakovosti od znotraj je sistem primeren za področje izobraževalnih ustanov.

Sallis (Sallis v Cencič 2000: 36) opredeljuje TQM kot filozofijo stalnega izboljševanja, ki jo lahko zagotovi vsaka izobraževalna ustanova z določenimi praktičnimi pripomočki za zadovoljevanje in preseganje sedanjih in prihodnjih potreb, želja in pričakovanj uporabnikov. TQM je usmerjen v uporabnike in njihove potrebe. Bistven element TQM je stalno izboljševanje uspešnosti po korakih.

Sallis (Sallis 1993: 82) primerja razlike med kakovostnimi in običajnimi organizacijami:

<b>Kakovostna organizacija</b>	<b>Običajna organizacija</b>
Usmerjena k uporabnikom	Usmerjena k notranjim potrebam
Usmerjena na preprečevanje problemov	Usmerjena na iskanje problemov
Investira v ljudi	Ni sistematična pri razvoju kadrov
Ima strategijo za zagotavljanje kakovosti	Pomanjkanje strateške vizije za zagotavljanje kakovosti
Obravnava pritožbe kot priložnost za učenje	Obravnava pritožbe kot nadloge
Ima določene karakteristike kakovosti za vsa področja organizacije	Je negotova okoli standardov kakovosti
Starejši menedžment vodi zagotavljanje kakovosti	Vloga menedžmenta je ena od kontrol

V proces izboljšav so vključeni vsi	V proces izboljšav je vključen samo menedžment
Ugodnosti zagotavljanja kakovosti vodijo izboljšave procesov	Ni ugodnosti zagotavljanja kakovosti
Ljudje oblikujejo zagotavljanje kakovosti in so spodbujeni h kreativnosti	Pomembni so postopki in pravila
Ni nejasnosti glede pravil in odgovornosti	Zamegljena pravila in odgovornosti
Imajo jasne evalvacijske strategije	Nimajo sistematičnih evalvacijskih strategij
Zagotavljanje kakovosti je sredstvo za izboljšanje zadovoljstva uporabnika s storitvami	Zagotavljanje kakovosti je sredstvo za zniževanje stroškov
Načrtujejo dolgoročno	Načrtujejo kratkoročno
Zagotavljanje kakovosti vidijo kot del kulture	Zagotavljanje kakovosti je nekoristna pobuda
Razvijanje zagotavljanja kakovosti je strateška nujnost	Preverjajo zagotavljanje kakovosti zaradi zahtev zunanjih institucij
Imajo dolgoročno poslanstvo	Nimajo dolgoročnega poslanstva
Obravnavajo kolege kot uporabnike storitev	Imajo hierarhično kulturo

Tabela 2.2: Razlike med kakovostnimi in običajnimi organizacijami (Sallis 1993: 82)

V povezavi s kakovostjo se pojavlja pojem odličnosti. S pomočjo organizacijskega razvoja in nenehnega izpolnjevanja znanja lahko v določenem času prehajamo od začetnih do vedno višjih ravni kakovosti z vizijo odličnosti.

### Model odličnosti

Model odličnosti vrednoti poslovanje podjetij, organizacij in drugih institucij po vnaprej določenih merilih in postopkih.

Model odličnosti vsebuje zasnove, ki temeljijo na:

- usmerjenosti organizacije k rezultatom,
- usmerjenosti na kupce, voditeljstvo in cilje,
- upravljanje procesov in dejansko upravljanje, razvoj ljudi in njihovo vključevanje,
- neprestano učenje, inovacije in izboljševanje,
- razvoj partnerskih odnosov,
- javno odgovornost.

Leta 1988 je štirinajst vodilnih evropskih podjetij ustanovilo Evropski sklad za upravljanje kakovosti – EFQM. To je **model za poslovno odličnost**, ki je še danes osnova evropski nagradi za kakovost. Evropski sklad za upravljanje kakovosti danes ne uporablja izraza model poslovne odličnosti (business excellence), temveč samo **model odličnosti** (excellence model). Evropa je model spremenila. Nov, izpopolnjen model je univerzalnejši in primeren za uveljavitev tudi v neprofitnih institucijah in organizacijah, ne zgolj v podjetjih. Spremembe modela so potekale z dolgotrajnim proučevanjem in zbiranjem predlogov za izboljšanje modela. Sedaj je v veljavi verzija modela iz leta 2000 (popravljen verzija modela iz leta 1997).



Slika 2.5: Model poslovne odličnosti in struktura točkovanja po EFQM-TQM (Devetak 2000: 358)

Merila modela EFQM so:

1. voditeljstvo,
2. zaposleni,
3. politika in strategija,
4. partnerstvo in viri,
5. procesi,
6. dosežki zaposlenih,
7. dosežki pri strankah,
8. dosežki vpliva na družbo,
9. ključni poslovni dosežki.

Pojmovanje kakovosti se spreminja tudi vzporedno z naraščanjem pomena kakovosti storitev. Pri izdelkih je bilo to pojmovanje vezano na presojanje samega izdelka. Kakovost je nastala ločeno od uporabnika. Bila je vidna, oprijemljiva in objektivno merljiva. Pri storitvah pa ni vse tako enostavno.

Storitve so abstraktne ali neotipljive, spremenljive, minljive ali kratkotrajne ter neločljive od proizvodnje in porabe, kar zahteva prisotnost uporabnika. Storitvene organizacije se od proizvodnih razlikujejo po tem, da je v njihovem nematerialnem izdelku velik poudarek na človeškem dejavniku. Tu ni več pomemben zgolj tehnični vidik storitve, ampak vpliv subjektivne presoje uporabnika storitve – njegovih zaznav, izkušenj in predvsem pričakovanj.

Storitve ustvarjata uporabnik in izvajalec skupaj. Storitve so odvisne od tega kdo, kdaj, kje, kako jih izvaja, kdo so uporabniki ter kako storitev presojujejo.

## 2.4 KAKOVOST STORITEV

Storitve so danes v razvitih državah osrednji ustvarjalec nove vrednosti. Uporabniki poleg kakovostnih izdelkov zahtevajo tudi kakovostne storitve, zato njihov pomen narašča ne glede na delež, ki ga zajemajo v celotni ponudbi podjetij.

V današnjih razmerah le kakovost storitev omogoča razlikovanje in pridobivanje konkurenčnih prednosti na trgu.

Številni avtorji povezujejo kakovost storitev z doseganjem in zadovoljevanjem pričakovanj, potreb, želja in prioriteta uporabnikov. Ti na lastni koži občutijo storitev, najvišje merilo kakovosti. Poleg rezultata storitve jim je pomemben tudi proces oziroma način, kako je bila storitev s strani izvajalcev posredovana. Kakovost storitev je vedno vezana na izvajalce, zato so zaposleni najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju kakovosti storitev.

### 2.4.1 ZNAČILNOSTI STORITEV

Storitve (iz latinske besede "servitium") so dejavnosti, ki jih izvajalec opravi v korist uporabnika. Uporabnik storitve izvajalcu (izobraževalni ustanovi) praviloma plača, med njima je torej tržno razmerje.

Večina avtorjev se strinja, da so najbolj očitne naslednje posebnosti storitev:

#### 1. Neoprijemljivost

Po naravi so storitve fizično neoprijemljive, v primerjavi s končnimi izdelki, ki imajo svoj vonj, okus, otip, konkretno obliko.

#### 2. Heterogenost

Ker se storitve opravljajo, vedno vključujejo pomemben del človeškega elementa. Običajno jih zaradi tega ni mogoče standardizirati.

#### 3. Minljivost

Storitev ni mogoče proizvajati na zalogo. Če niso porabljene, ko so na razpolago, so neuporabne.

#### 4. Neločljivost

Storitev se porablja hkrati z njeno izvedbo, zato je uporabnik aktivno vključen v storitveni proces (Rushton in Carson v Jančič, 1996: 79).

Kotler (Kotler 1991: 464) navaja nekatere značilnosti dobre storitve, kot so: dostopnost, komunikacija, profesionalnost, sposobnost in znanje zaposlenih, uslužnost, verodostojnost in zaupanje, zanesljivost in natančnost, diskretnost in odgovornost za potrebe in želje uporabnikov, varnost, otipljivost, razumevanje, poznavanje in posluš za uporabnike.

Zelo nazorno opisuje podrobnejšo opredelitev **značilnosti storitev** Tavčar v svojem delu Strategija trženja (Tavčar 2000: 134):

- storitev ni mogoče skladiščiti: zato mora biti uporabnik vključen v izvajanje storitev; proizvodnje in porabe servisne dobrine ni mogoče ločiti v prostoru in času; to otežuje obvladovanje kakovosti in onemogoča ločitev izvajalne in trženjske funkcije;
- storitve so vezane na čas: uporabniki uporabijo storitev, kadar jo potrebujejo; časovni raspored teh potreb je težko predvidevati; zgoščitev v obdobje prinaša težave zaradi zmogljivosti izvajalca storitev;

- storitve so vezane na kraj: organizacija mora izvajati storitve tam, kjer jih uporabniki potrebujejo – bodisi da izvaja storitev pri njih, bodisi da jim nudi dovolj krajev, kjer lahko storitev uporabijo;
- uporabnik je vselej vključen v storitev: pri tem je lahko aktiven ali pasiven; spremembe v zasnovi koristi terjajo spremembe v izvajanju, te pa spremembe v vedenju uporabnika; vsakdo in vse, kar je v stiku z uporabnikom sodeluje v izvajanju storitve;
- spremembe v proizvodnji storitev terjajo spremembe v vedenju uporabnika: zagotovo bo zaznal vsaj spremembe na vidnem delu izvajanja, kar lahko vpliva na njegovo vedenje in nakupno odločanje; pogosto bo moral spremembam prilagoditi tudi svoje vedenje med uporabo storitev;
- spremembe v zasnovi koristi terjajo spremembe v proizvodnji storitev: pri izdelkih so spremembe v proizvodnji za odjemalce večinoma nevidne, pri storitvah ponavadi spremenijo vidni in nevidni del proizvodnje storitev; te spremembe vplivajo na skript uporabnika;
- vsakdo in vse, kar je v stiku z uporabnikom, lahko sodeluje v izvajanju storitve: vse osebe, vse komuniciranje, vsa okolja, kjer potekajo storitve;
- osebje, s katerim je uporabnik v stiku, je del storitve: usposabljanje za izvajanje storitev ni dovolj, pomembni so odnosi z uporabniki;
- kakovosti storitev ni mogoče nadzorovati ob izhodu iz proizvodnje: storitve potekajo v realnem času; na kakovost vpliva tudi uporabnik; zato stoo odstotna kakovost ni možna, pomembno je učinkovito popraviljanje napak;
- drugačna zasnova tržne funkcije: osebje tržne funkcije je v mnogo tesnejših odnosih z ostalimi deli storitvene organizacije; v trženje so vpleteni izvajalci in vsa okolja, kjer potekajo storitve.

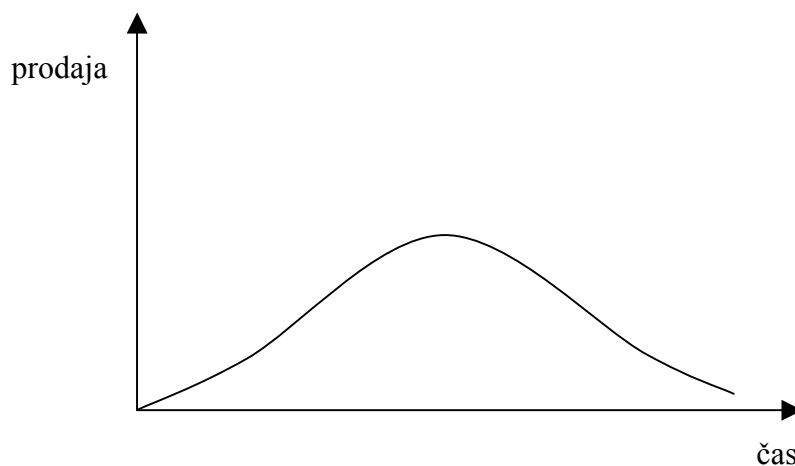
Marketing storitev ima številne značilnosti, zato je potrebno poznati **razlike med izdelkom in storitvami** (Lovelock v Tavčar 2000: 136).

	Storitve	Izdelki
Izvajanje storitev – proizvodnje izdelkov	Uporabnik neposredno sodeluje v storitvah	Odjemalec ne sodeluje pri proizvodnji
	Izvajanje za uporabnika večji del transparentno	Proizvodnja je za odjemalca netransparentna
	Izvajanja ni mogoče enostavno standardizirati in nadzorovati	Proizvodnjo je mogoče standardizirati in nadzorovati
	Izvajanje, nakup in uporaba potekajo naenkrat in na istem mestu	Proizvodnja je časovno in prostorsko ločena od nakupa
Nakup – trženje	Menjava obsega plačilo ali čas (ali oboje) ter prizadevanja, informacije, znanja	Menjava obsega izdelke in plačilo zanje
	Nakup je največkrat sočasen z izvajanjem in uporabo storitev	Nakup je praviloma časovno ločen od proizvodnje in od uporabe
Uporaba	Izvajalec je vključen v uporabo storitve in jo lahko ves čas nadzoruje	Proizvajalec večinoma ne more nadzorovati uporabe izdelka; to lahko le odjemalec
	Storitve je enkratna in je ni mogoče preprodajati	Proizvod lahko preprodajajo in uporabljajo tudi drugi
	Uporaba, izvajanje in nakup so ponavadi sočasni	Uporaba je ponavadi časovno ločena od proizvodnje in od nakupa
Ocenjevanje	Ocenjevanje je primerjanje izkušenj s storitvijo in pričakovanji uporabnika; izvajalec vpliva na ocene	Ocenjevanje je primerjanje koristi zaradi izdelka s pričakovanji; proizvajalec nanj ne vpliva.
	Ocenjevanje je vsaj deloma sočasno z izvedbo, nakupom in uporabo storitve	Ocenjevanje je časovno ločeno od proizvodnje, nakupa in uporabe proizvoda

Tabela 2.3: Razlike med izdelkom in storitvami (Lovelock v Tavčar 2000: 136)

Tudi Kotler in Andreasen podobno opredeljujeta lastnosti storitev, po katerih se le-te razlikujejo od izdelkov. Te ključne lastnosti storitev so: nesnovnost, neločljivost izvedbe in porabe storitve, heterogenost, minljivost in vpletenost strank v zaznavanje kakovosti storitve (Kotler in Andreasen 2003: 317).

Z razvojem znanosti in tehnologije se na tržišču dnevno pojavljajo nove storitve. Posledica razvoja hitrega tržnega gospodarstva in konkurence med podjetji je krajša življenjska doba storitev. Uvajanje novih storitev zahteva finančna vlaganja. Zato je potrebno upoštevati življenjski cikel storitve. Organizacija mora prepoznati v kateri fazi življenjskega ciklusa je storitev in glede na to ukrepati. V vsaki izmed faz so potrebni drugačni ukrepi.



Slika 2.6: Življenjski cikel storitve (Kotler 2003: 363)

Devetak poudarja (Devetak 2002: 32), da je pri izdelku posebnega pomena spremljanje življenjskega cikla, to je vseh faz, ki jih doživlja izdelek (od uvajanja na trg do izločanja iz proizvodnega programa). S spremljanjem konkurentov prilagajamo oziroma spreminjamo posamezne lastnosti tako, da zadovoljimo kupca (uporabnika).

Analiza življenjskega cikla programa in analiza portfelja sta zelo pomembni tudi po mnenju Graya (Gray 1991: 77). Posebno koristni sta pri izvajanju tečajev, seminarjev in drugih aktivnosti, ki jih javne izobraževalne ustanove nemalokrat prepogosto izvajajo. Pomembna je strokovnost, izkušnost, sposobnost in motiviranost predavateljev, da dosežejo visoko kakovost programa.

## ***2.4.2 IZOBRAŽEVANJE KOT STORITEV***

Izobraževanja uvrščamo med profesionalne storitve, katerih temeljna skrb za kakovost je skrb za potrebe udeležencev, ki so lahko tako posamezniki kot fizične osebe in organizacije.

Brez zadovoljnega uporabnika ni dolgoročne uspešnosti izobraževalne ustanove, zato kakovost nastaja v konkurenčnih pogojih z inovacijami, usmerjenimi v potrebe udeležencev izobraževanj. Zaradi vse hitrejših in korenitejših sprememb v družbi postajajo izobraževalne ustanove vse bolj izpostavljene konkurenčnim razmeram.

**Dobre značilnosti kakovosti storitev** se kažejo v zadovoljevanju uporabnikov. Izobraževalne ustanove, ki izvajajo izobraževanja, si morajo prizadevati za neprekinjeno izboljševanje ali inoviranje dela in sredstev pri izobraževanjih.



Že omenjene posebnosti storitev (na strani 26) veljajo tudi za področje izobraževanja: **Ad 1) Neoprijemljivost** izobraževanja pomeni, da udeleženci ne morejo preizkusiti izobraževanja. Zato dajo izobraževalne ustanove neke "izdelke", ki omogočijo udeležencem vsaj delen vpogled v storitev. Zato uporabniki pogosto sklepajo o kakovosti izobraževanj po ugledu organizacije in opremljenosti.

**Ad 2) Heterogenost:** človeški dejavnik je navzoč v veliki meri, saj so izobraževanja odvisna od tega kdo, kdaj, kje in kako jih izvaja. Na konsistentnost predavateljevega dela vpliva interakcija s poslušatelji, izkušnje in motiviranost, zato so izobraževanja spremenljiva.

**Ad 3) Minljivost** pomeni, da poteka izobraževanje po določenem urniku in je kratkotrajno (ne moremo ga skladiščiti). Nihče nima lastnine nad storitvijo, ki je minila. Ponovno izobraževanje poteka v drugačnih okoliščinah.

**Ad 4) Neločljivost:** izobraževanje poteka takrat, ko sta navzoča oba – organizator in udeleženec.

Kotler in Foxova (Kotler in Fox 1995: 278) ločita tri ravni storitve, ki jih ponujajo izobraževalne organizacije:

1. **jedro storitve** (temeljna raven – pove, kaj udeleženec išče, katero potrebo storitev zadovoljuje),
2. **otipljiv del storitve** (vzdušje, v katerem storitev poteka, lastnosti, kakovost storitve, blagovna znamka, zunanje vidne oblike, embalaža),
3. **dodatno** - razširitev ponudbe (dostopnost in nižja cena).

Jedro storitve je proces poučevanja in učenja. Dobra storitev je rezultat ustvarjalnega načrtovanja.

Smisel razčlenitve je v tem, da organizacija skrbi za vse tri komponente. Sistematično se loteva analize, oblikovanja in spreminjanja storitve.

Otipljiv del storitve – skrb za kakovost poučevanja poudarjajo Gray (1991), Kotler in Fox (1995), Devetak (2002), Trnavčevič in Zupanc Grom (2000).

Poleg le-teh omenjena avtorja opredeljujeta tudi značilnosti kakovostne izobraževalne storitve:

1. prilagojenost standardom in normativom,
2. konstantnost in doslednost kakovosti,
3. koristni in kakovostni rezultati,
4. kakovost samega procesa.

### ***2.4.3 POMEN IN DEJAVNIKI KAKOVOSTI STORITEV***

Storitvena podjetja si prizadevajo odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev. O kakovosti storitev (kot o razliki med pričakovano in dejansko prejeto storitvijo) kot jo zazna porabnik, pišejo Potočnik, Trunk Širca in Tavčar, Johnston in Clark.

Trunk Širca in Tavčar (Trunk Širca in Tavčar 1998: 54) opredeljujeta kakovost storitev na dva načina:

1. Splošno: kakovost je mera uspešnosti pri doseganju ciljev; cilj uporabnika storitev je prejeti storitev v skladu s pričakovanji.
2. Kakovost storitve je obratno sorazmerna z razliko med koristmi, ki jih pričakujejo, in koristmi, ki jih zaznajo uporabniki storitev.

Potočnik (Potočnik 2004: 92) glede na razlike porabnikov pri ocenjevanju kakovosti storitev razlikuje:

1. iskano kakovost (lastnosti, ki jih porabnik lahko ovrednoti pred porabo storitve),
2. izkustveno kakovost (kakovost, ki jo občuti porabnik med ali po uporabi storitve),
3. kakovost zaupanja (kakovost, ki jo porabnik težko oceni tudi po porabi).

Dejavniki kakovosti storitev so tiste značilnosti, za katere porabniki menijo in pričakujejo, da jih bo storitveno podjetje doseglo med izvajanjem storitve.

Glavne značilnosti kakovosti storitev so (Johnston in Clark v Potočnik 2004: 97):

- **celovitost**, ki obsega poštenost, pravičnost, nepristranskost in zaupanja vredno izvajanje storitev;
- **čistost**, ki se nanaša na urejeno, čisto in prijetno okolje ter vidne sestavine storitvenega procesa vključno z opremo in izvajalci storitve;
- **dostopnost**, ki omogoča enostaven fizični dostop na storitveno lokacijo;
- **estetičnost**, ki obsega fizične sestavine ali način predstavitve in poteka izvajanja storitve;
- **funkcionalnost**, to je skladnost in uporabnost v različnih fazah storitvenega procesa;
- **komunikativnost**, ki omogoča takšen prenos sporočil o storitvi, da ga porabniki razumejo, pa tudi prenos povratnih informacij in razumevanje njihovih sporočil glede zadovoljstva s storitvijo;
- **odzivnost**, ki se nanaša na takšen osebni pristop kontaktnega osebja ali izvajalcev storitve, da porabniki občutijo, da so dobrodošli;
- **prilagodljivost**, to je pripravljenost izvajalcev storitev, da spremenijo ali dopolnijo del storitvenega procesa, da bi ustregli posebnim željam porabnikov;
- **razpoložljivost**, to je čas, ki ga ima kontaktno osebje ali izvajalec storitve na voljo za porabnike,
- **skrbnost**, ki se izraža s pozornostjo, potrpežljivostjo ali simpatijo do porabnikov;
- **udobnost**, to je ugodje, ki ga nudi oprema in okolje, v katerem poteka storitveni proces;
- **uslužnost**, ki je povezana z načinom izvajanja storitvenega procesa in zaupanjem v izvajalca;
- **vljudnost**, ki obsega uglajenost, spodobnost in spoštovanje porabnikov, kar vsebuje tudi sposobnost kontaktnega osebja, da ni vsiljivo pri pridobivanju porabnikov;
- **zanesljivost**, ki se nanaša na natančnost in pravočasnost izvedbe storitve skladno z obljubo, dano porabnikom;
- **zavezanost**, to je pripadnost osebja storitvenemu podjetju, ki se nanaša zlasti na zadovoljstvo pri delu, marljivost, pripadnost, vestnost in ponos;
- **zmožnost**, to je usposobljenost in strokovnost izvajalcev, da natančno izvedejo storitev.

Strategija usmerjena h kakovosti storitev se kaže s številnimi pozitivnimi učinki za podjetje: pridobivanje in ohranjanje lojalnosti uporabnikov, povečanje dobičkonosnosti, zviševanje tržnega deleža, izboljševanje konkurenčnega položaja, zviševanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov.

## **2.4.4 NAČINI PRESOJANJA KAKOVOSTI DELOVANJA**

V praksi najpogosteje uporabljene modele presoje kakovosti storitev našteva Potočnik (2004: 100):

- model kakovosti storitev 4Q,
- model pričakovane in zaznane kakovosti storitev,
- model vrzeli,
- model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve,
- model SERVQUAL.

V **modelu 4Q** so za presojo kakovosti storitev najpomembnejši kriteriji: kakovost načrtovanja, kakovost izvedbe storitve, kakovost izvedbe ob določenem času in kakovost odnosov. Na zaznavo storitev vpliva poleg pričakovanj porabnika in občutenja ob izvedbi storitve tudi podoba storitvene organizacije.

### **Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev**

Kakovost storitve ocenjujemo na podlagi naslednjih kriterijev: tehnična kakovost (oprema, tehnologija, računalniška podpora, videz delovnega okolja), funkcionalna kakovost (vedenje kontaktnega osebja, ravnanje izvajalcev storitve, notranji odnosi, tradicija) in trženjske aktivnosti (oglaševanje, osebna prodaja, cenovna politika, publiciteta, govornice od ust do ust).

**Model vrzeli:** raven kakovosti storitve je opredeljena kot peta vrzel med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve. Za zmanjšanje te vrzeli mora storitvena organizacija zmanjšati druge vrzeli:

1. vrzel opredelitve,
2. vrzel specifikacije,
3. vrzel izvedbe,
4. vrzel komuniciranja,
5. vrzel zaznavanja,
6. vrzel razumevanja,
7. vrzel obljub.

### **Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve**

Na kakovost storitve vplivata dve dimenziji: kakovost fizičnih dokazov (odvisna od fizičnih virov organizacije ter uporabljene tehnologije) in kakovost vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom (odvisen od tehničnih sposobnosti in strokovnosti izvajalca).

### **Model SERVQUAL**

Pri ocenjevanju storitev se porabniki opirajo na naslednje kriterije: zanesljivost, odzivnost, vljudnost, zaupanje, varnost, razumevanje, dostopnost, komunikativnost, urejenost in fizične dokaze storitve. Ta model ne upošteva dveh kriterijev: same izvedbe storitve in povezave med ceno in kakovostjo storitve.

Parasuraman, Zeithamel in Berry (Parasuraman, Zeithamel in Berry v Kotler 1991: 464) so oblikovali model kakovosti in vrzeli, ki se lahko pojavijo pri transakciji storitve:

1. Vrzel se pojavi zaradi neskladja med pričakovanji uporabnikov izobraževalne storitve na eni strani in percepcijo teh pričakovanj pri zaposlenih
2. Vrzel med percepcijo zaposlenih in zadovoljstvom s kakovostjo storitve
3. Neskladje med standardom storitve in njenim prenosom (storitve so odvisne od tistega, ki jih izvaja)
4. Vrzel v komunikaciji
5. Vrzel zaradi več neuresničenih pričakovanj v zvezi s storitvijo

Danes prevladujejo storitve, ki so obenem osrednji ustvarjalec nove vrednosti. Uporabniki zahtevajo kakovostne storitve (poleg izdelkov), zato njihov pomen narašča. Le kakovost storitev omogoča razlikovanje in pridobivanje konkurenčnih prednosti na trgu. Brez zadovoljnega uporabnika ni dolgoročne uspešnosti podjetja, zato kakovost vedno nastaja v konkurenčnih pogojih z inovacijami, usmerjenimi v potrebe uporabnikov. To velja tudi za izobraževalne ustanove, ki zaradi vse hitrejših in korenitejših sprememb v družbi postajajo vse bolj izpostavljene podobnim konkurenčnim razmeram kot ostale dejavnosti.

Usmerjenost h kakovosti storitev je zelo uspešna strategija, ki se kaže s številnimi pozitivnimi učinki za podjetje: pridobivanje in ohranjanje lojalnosti zadovoljnih uporabnikov, povečanje dobičkonosnosti, zviševanje tržnega deleža in izboljševanje konkurenčnega položaja, zviševanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov. Na trgu izobraževalnih storitev to pomeni tudi preživetje, saj izobraževalne ustanove tekmujejo za uporabnike.

### 3. KAKOVOST V IZOBRAŽEVANJU

"Za kakovost je bistveno znanje: njegovo ustvarjanje (raziskovanje) ter njegov prenos v procese življenja, dela, odločanja (izobraževanje). Če smo doslej upali, da bodo odločujoči spoznali pomen izobraževanja za razvoj, moramo zdaj terjati njihovo zavest, da gre za biti ali ne biti. Za materialni razvoj je treba uresničevati dosežke naravoslovnih znanosti in tehnologij, za razvoj družbenih odnosov pa dosežke iz družboslovnih in humanističnih znanosti. Izobraževanje, ki prenaša njihove dosežke v življenje, mora temeljiti na načelu, da je najboljše komaj dovolj dobro"(Lipuzič 1996: 8).

Kakovost v izobraževanju je precej kompleksen, neizmerljiv in slojevit pojem. Pomemben je proces (ne le produkt), kakovost pomeni dolgoročnost. Za kakovosten proces izobraževanja sta pomembni vsebina in njen način podajanja. Vpletenost vseh strani (izvajalcev, udeležencev, vodstva ...) terja dobro medsebojno sodelovanje in povezanost.

#### 3.1 KAKOVOST IZOBRAŽEVALNIH USTANOV

Celovito obvladovanje kakovosti je z vidika izobraževalne ustanove proces, ki zajema aktivnosti zavestnega odločanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni organizaciji.

Kakovost izobraževalne organizacije se določa s štirimi kriteriji:

- doseženi rezultati izobraževancev,
- izvedba izobraževalnega procesa,
- vodenje institucije,
- sodelovanje institucije z okoljem.

Sallis (Sallis 1993: 95) ugotavlja, da obstaja več pomembnih razlogov, zakaj naj se posamezne izobraževalne organizacije lotevajo raziskovanja lastne kakovosti in pri tem opredeljuje štiri imperative kakovosti:

1. **Moralni imperativ** – povezanost z uporabniki

Udeleženci izobraževanj so upravičeni do najvišje kakovosti izobraževalnih storitev.

2. **Strokovni imperativ** – strokovna vloga učiteljev oz. predavateljev

Dolžnost vseh vpletenih je nuditi udeležencem tako izobraževalni proces, ki dosega najvišje strokovne standarde. Ta imperativ predstavlja tudi strokovno predanost zagotavljanju potreb udeležencev izobraževanj s pomočjo najprimernejših pedagoških metod in tehnik.

3. **Tekmovalni imperativ** – povezava s tekmeči

Tekmovalnost je realnost današnjega izobraževanja. Na sodobnem izobraževalnem tržišču se morajo izobraževalne ustanove spoprijeti z izzivom tekmovalnosti, ena izmed najbolj učinkovitih poti za to pa je izboljšanje kakovosti storitev in procesov.

4. **Imperativ odgovornosti** – povezava z ustanovitelji

Od izobraževalnih organizacij se pričakuje odgovorno ravnanje do ustanoviteljev, ki vključuje tudi javno dokazovanje visokih standardov procesov in storitev organizacije.

Nezmožnost organizacije, da bi ugodila le enemu od omenjenih imperativov, lahko ogrozi organizacijo in njeno prihodnost.

Iz definicije kakovosti (ISO 8402) sledi, da je kakovost osredotočena na uporabnika. Uporabniki pa imajo različne potrebe, zahteve in pričakovanja. Kakovostna je tista izobraževalna organizacija, ki s svojo storitvijo v večini primerov izpolni ali celo preseže uporabnikove potrebe, zahteve in pričakovanja.

Izobraževalne organizacije si morajo pomagati s principi kakovosti, ki jih pozna poslovni svet, in si jih prirediti glede na lastne specifične značilnosti.

Številni avtorji (Arcaro, Juran, Erčulj in Marinšek, Berlogar, Senge, Lewin) opredeljujejo principe kakovosti, pomembne za uspešno delovanje izobraževalnih ustanov.

Demingove principe kakovosti je priredil Arcaro (Arcaro 1995: 33):

- Vodstvo naj poskrbi, da postane nenehno iskanje kakovosti stalen cilj organizacije.
- Treba je poudarjati pravočasno pomoč in preprečevati neuspehe, ker je veliko težje reševati probleme potem, ko so se že zgodili.
- S pomočjo izbranih statističnih metod nadzora lahko izboljšamo upravne in učne rezultate.

Juran (Juran v Arcaro, 1995: 37) poudarja naslednje pomembne principe kakovosti, ki so pomembni za izobraževalne organizacije:

- Zagotavljanje kakovosti je nenehen proces.
- Izboljšanje kakovosti je trajen proces.
- Kakovost zahteva odločno vodenje.
- Osnova kakovosti je ustrezno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih.

Erčulj in Marinšek (Erčulj 2000: 26) menita, da so pogoji za uspešno uvajanje nenehnih izboljšav :

- pripadnost ideji in stalnemu strokovnemu razvoju,
- vključenost vseh,
- ustrezno vodenje,
- usklajevanje,
- spremljanje in refleksija,
- sodelovanje.

Berlogar (Berlogar 1997: 37) meni, da določajo principe kakovosti izobraževanci, podjetje, država, politika in interni dejavniki v samih izobraževalnih organizacijah.

Senge (Senge 2000:8) je proučeval procese ustvarjanja znanja in pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno izvedbo procesa učenja. Vsaka uspešna organizacija, ki želi razviti sposobnost uspešnega učenja, mora razviti naslednjih pet prvin:

- sistemski način razmišljanja,
- odličnost osebja,
- ustreznost miselnih modelov članov organizacije,
- skupno vizijo,
- timsko učenje.

**Sistemski način razmišljanja** temelji na obravnavanju organizacije kot sistemov, sestavljenih iz delov, povezanih v celoto. Sposobnost sistemskega razmišljanja je pomembna, da podjetje predvidi posledice svojih ukrepov.

**Odličnost osebja** se nanaša na sposobnost osebja, da svojo energijo usmeri v uspešno doseganje zastavljenih ciljev in osebne vizije. Ta sposobnost je pozitivno povezana s stopnjo strokovnosti osebja.

**Miselni modeli:** učenje v organizaciji je uspešno takrat, kadar so njeni člani sposobni odkriti svoje miselne modele in jih odpreti za nasvete in mnenja drugih ter jih spreminjati, prilagajati, posodabljeni in usklajevati s spremenjenimi razmerami.

**Skupna vizija organizacije** se nanaša na oblikovanje enotne slike želene prihodnosti.

**Timsko učenje** je predpogoj za ustvarjanje in prenašanje novega znanja v organizaciji.

Organizacijske pogoje za učinkovitost izobraževalnih ustanov je proučeval Lewin (Lewin v Bevc 1997):

- ciljna funkcija (potreben je jasen cilj z merljivimi rezultati),
- organizacijske spodbude (spodbude, ki so povezane z uspešnostjo doseganja cilja),
- potrebne informacije (učinkovit dostop do informacij za sprejem odločitev),
- prilagodljivost spremembam,
- učinkovita učna tehnologija.

Za uspešno delovanje izobraževalne organizacije je pomembno učinkovito komuniciranje.

Komuniciranje poteka v organizaciji na več ravneh. V izobraževalni organizaciji poteka komunikacija med izvajalci, med izvajalci in menedžmentom, med menedžmentom in administracijo ter med izvajalci in odjemalci. Zato je pomembno vedeti, s kom komuniciramo, kaj drug od drugega pričakujemo in želimo. Na pravočasno in ustrezno izbiro ciljnih skupin opozarja Snój (Snój 1998: 27). Pri tem je treba izhajati iz celotnega marketinškega načrta in iz dobrega poznavanja obnašanja odjemalcev.

V svojem delovanju mora biti izobraževalna organizacija kreativna in sistematična.

Pomembno je, da organizacija redno obnavlja svojo ponudbo storitev in jo prilagaja željam uporabnikov ter ponudbi konkurence. Če stroški presežejo koristi programov jih je najbolje opustiti in jih nadomestiti z drugimi.

### **3.2 KAKOVOST IZOBRAŽEVALNIH STORITEV**

Na področju izobraževanja gre za postopke, s katerimi je mogoče povečati kakovost znanja udeležencev izobraževanja. Ena izmed najpomembnejših nalog predavateljev je inoviranje izobraževalnih metod.

Izobraževalni proces je treba inovirati tako, da je prenos znanja čim bolj učinkovit. Učinkovitost znanja v praksi je težko izmeriti, ker ima znanje več ravni, ki se med seboj prepletajo: podatki, informacije, znanje v ožjem pomenu, modrost, uporabnost znanja v praksi.

Kot pravita avtorja Nonaka in Takeuchi je za kakovostno izobraževanje pomembno razlikovanje med eksplicitnim in tacitnim (tihim) znanjem, s poudarkom na tacitnem znanju, ki ima pomembnejšo vlogo v praksi. Tacitno znanje je značilno za hitro se spreminjajoče situacije. Uporabno je v situacijah, kjer je treba uporabiti več čutov

hkrati. V izobraževalnem procesu je pomembno prehajanje iz ene v drugo obliko znanja (Nonaka in Takeuchi 1995: 43).

Po Glasserju (Glasser 1995: 52) je kakovost vse, kar delamo ali se naučimo in kar močno zadovoljuje eno ali več naših potreb.

Kakovostno je tisto izobraževanje, ki udeležencem zadovoljuje potrebe, torej izobraževanje, ki je zanje koristno in smiselno in povečuje kakovost njihovega življenja.

Po mnenju mnogih avtorjev (Nightingale in O'Neil, Kotler in Fox, Bruscaiglioni) se kakovost izobraževalnih storitev dejansko nanaša na kakovost teh storitev v vseh stopnjah njihovega nastajanja. To je globalna ocena oz. stališče, ki zadeva superiornost določene vrste izobraževalnih storitev v nekem obdobju uporabe teh storitev, medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno situacijo v zvezi z uporabo te storitve.

Pet običajnih pogledov na kakovost izobraževalnih storitev sta predstavila Nightingale in O'Neil (Nightingale in O'Neil 1994: 7-11):

1. *Enačenje kakovosti z visokimi standardi*

Odličnost pomeni izvrstnost v vložku in rezultatu v procesu izobraževanja. Zanima nas, kakšni so rezultati in dosežki udeležencev glede na posamezne določene vložke v izobraževalnih aktivnostih. Ugotavljanje kakovosti je usmerjeno na kakovost produkta.

2. *Kakovost kot konsistentnost med procesom in rezultatom*

Koncept kakovosti kot konsistentnosti usmeri pozornost od rezultatov poučevanja tudi na proces poučevanja.

3. *Kakovost kot ustreznost glede na namen*

Temeljno merilo je, v kolikšnem obsegu določena storitev ustreza vnaprej določenim namenom.

4. *Kakovost kot denarna vrednost*

Bistvo tega pristopa je pojem odgovornosti izvajalcev do uporabnikov storitev. Izvajalci jasno in konkretno izpolnijo izobraževalne cilje.

5. *Kakovost kot transformacija v smislu osebnostnega spreminjanja udeležencev*

Pomembno je zagotavljanje pogojev za aktivno učenje in za spodbujanje udeležencev pri odkrivanju in izpopolnjevanju lastnega znanja.

Kotler in Foxova (Kotler in Fox 1995: 46) navajata nekaj značilnosti kakovosti izobraževalne storitve:

1. *prilagojenost standardom in normativom* (predpisani so s kurikulumom, zakoni in pravilniki),

2. *konstantnost in doslednost kakovosti* (kakovost zaradi človeškega dejavnika ni konstantna, lahko pa je čim bolj zanesljiva),

3. *koristni in kakovostni rezultati*, ki se dokazujejo skozi uresničitev pričakovanih koristi za udeležence,

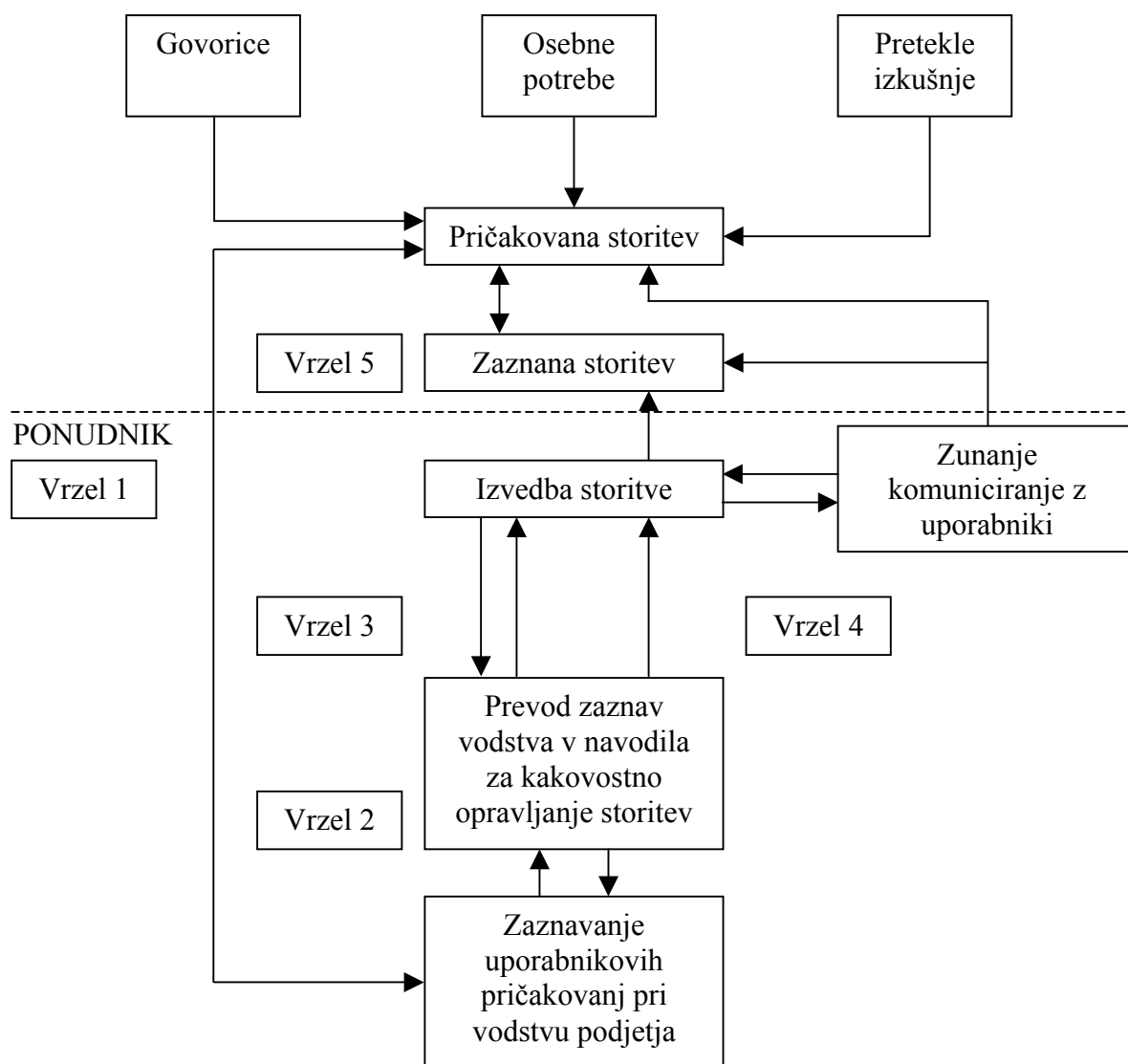
4. *kakovost samega procesa*, ki se kaže skozi svetovalno, pedagoško in metodično delo in skozi skrb za udeležence.

Štiri standardne parametre kot osnovni model za presojo učinkovitosti kakovosti izobraževalnega dejanja navaja Bruscaiglioni (v Alessandrini 1995: 115). Iz tega izhaja model s štirimi izhodi (imenovan "4C"):



1. *ustreznost* sistemu strank,
2. *trdnost* znotraj lastnega modela,
3. *skladnost*, kjer je posebna pozornost namenjena uresničljivim vidikom in
4. *hkratna* prisotnost zgoraj omenjenih razsežnosti.

Gronroosov model je prikaz korakov, ki jih je potrebno upoštevati pri analizi in načrtovanju kakovosti storitev. Osnovni cilj doseganja čim večje kakovosti izobraževanja je kar največje zmanjšanje vrzeli. To lahko dosežemo z ugotavljanjem želja in pričakovanj dejanskih ter potencialnih uporabnikov, z usposabljanjem osebja in ustreznim izborom pedagoškega osebja. Za kakovost opravljene storitve so zelo pomembni zadovoljni udeleženci izobraževanja.



Slika 3.1: Model kakovosti storitev, Gronroos (Gronroos 1990: 59)

Ena izmed pomembnih idej celovitega obvladovanja kakovosti je nenehno osebno izpopolnjevanje in motiviranost delavcev za povečevanje kakovosti izobraževanja. V izobraževalnih organizacijah se ne učijo samo poslušalci, ampak tudi predavatelji.

Pogoj za to je ustrezna sistemska organiziranost, ki te procese spodbuja. Ta organiziranost se razlikuje od hierarhičnega sistema po tem, da bolj poudarja tiste principe učeče se organizacije, ki poudarjajo medsebojno sodelovanje in timsko delo.

Osebni kontakt zaposlenih z njihovimi uporabniki je ključnega pomena za percipiranje kakovosti izobraževanj.

Storitvene organizacije lahko aktivno sodelujejo z uporabniki, skupaj z njimi oblikujejo storitev, jo personificirajo in ustvarijo kakovost, ki jo njihovi uporabniki percipirajo kot zadovoljivo. Gronroos (Gronroos v Brennan, Felekis in Goldring 2003) poudarja, da partnerstvo med izvajalci in uporabniki prispeva h kakovosti storitve, ki zadovoljuje potrebe obeh strani v menjavi.

Celovito obvladovanje kakovosti v izobraževalnih organizacijah ima dolgoročne implikacije. Elementi celovitega obvladovanja kakovosti ne prinesejo rezultatov takoj. TQM je proces, katerega cilj je nenehno izboljševanje poslovnih procesov v izobraževalni organizaciji.

### **3.3 MERJENJE KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV**

Z vidika trženja je kakovost izobraževalnih storitev smiselno ugotavljati glede na to, kako se kaže v obnašanju do uporabnikov. Smotno merjenje kakovosti zahteva redno spremljanje uporabnikov.

Stroški takšnega spremljanja so ponavadi za izobraževalno ustanovo previsoki, zato se poslužujejo enostavnejših načinov merjenja kakovosti njihovih storitev, iz katerih izhajajo nekatere pomanjkljivosti:

Izidi, ki jih izobraževalne organizacije dobijo s pomočjo kratkih vprašalnikov so lahko vprašljivi, saj odgovori običajno niso dovolj podrobni za izpostavitve problema. Informacije dajejo le uporabniki, ki so nezadovoljni s storitvami.

Izobraževalne organizacije pogosto ugotavljajo raven kakovosti storitev tako, da o njej neposredno sklepajo na osnovi empiričnih podatkov v zvezi z odstotkom uporabnikov, ki se vračajo, v zvezi z donosom sredstev in izobraževalnim izidom. Taki podatki neposredno ne odražajo ravni zadovoljstva uporabnikov z izobraževalnimi storitvami.

Pri sistemih spremljanja reklamacij ustne pritožbe pogosto niso posredovane naprej ali pa je pogosto kopičenje negativnih informacij – v pomenu "nič ni dobro".

Nekatere izobraževalne ustanove skušajo meriti kakovost storitev z oblikovanjem standardov svojega delovanja in primerjanjem dejanskega delovanja z njimi. Vendar standardi ne odsevajo dejanskih pričakovanj, še manj pa želje uporabnikov.

Na področju izobraževanja sta Cheng in Tam (Cheng in Tam v Cenčič 2000: 32) predstavila za kontrolo kakovosti sedem skupin kazalnikov:

- cilji institucije (jasno opredeljeni),
- vpis (input),
- proces (poučevanje, vodenje, kultura),
- zadovoljstvo uporabnikov (sedanjih in nekdanjih),
- avtentičnost (odnos z javnostmi, ugled, pozitivna samopodoba),
- odsotnost problemov in konfliktov,
- razumno organiziranje (dinamično – stalni razvoj in izboljšave).

Merjenje kakovosti storitev ima v okviru obvladovanja kakovosti izobraževalnih storitev veliko vlogo, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovost storitev s strani uporabnikov. Te informacije morajo usmerjati vse ostale procese v okviru menedžmenta izobraževalnih storitev.

Poleg kakovosti izobraževalnih storitev lahko izobraževalna organizacija meri tudi zadovoljstvo udeležencev. Le to meri na več načinov, ki pa so odvisni od obsega dela izobraževalne storitve in finančnih storitve. Merjenje bo učinkovito le, če bo stalno zasnovano na reprezentativnem vzorcu, zajemati pa mora čim več vidikov zadovoljstva. Zadovoljen udeleženec je najbolj učinkovit prenosnik pozitivnih sporočil, ki lahko vpliva na ustvarjanje pozitivne podobe izobraževalne institucije v javnosti.

### 3.4 RAZSEŽNOSTI KAKOVOSTI STORITEV V IZOBRAŽEVANJU

Razsežnosti kakovosti storitev v družbenih dejavnostih navaja Martin. To so področja, na katerih izobraževalne organizacije lahko iščejo možnosti izboljšanja svojih procesov na različnih ravneh – na ravni organizacije, na ravni oddelka in na medsebojni ravni. Te razsežnosti storitev pa so hkrati tudi večdimenzionalni koncept, s pomočjo katerega uporabniki vrednotijo kakovost storitev posamezne izobraževalne ustanove.

Dostopnost	Storitev je lahko dostopna.
Prepričljivost	Osebe je prijazno, razumevajoče, spozna se na svoje delo.
Komunikacija	Organizacija seznanja uporabnike z vsem pomembnim v jeziku, ki ga zlahka razumejo.
Usposobljenost	Zaposleni imajo znanje in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje storitev.
Ustreznost	Storitev ustreza standardom.
Prijaznost	Vljudnost, spoštljivost in obzirnost osebja do uporabnikov.
Pomanjkljivosti	Vsaka značilnost, ki ni že drugače opredeljena in negativno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov.
Trajnost	Učinki, rezultati dela, izidi se ne porazgubijo hitro.
Empatija	Zaposleni kažejo razumevanje za uporabnike in jim nudijo individualizirano pozornost.
Humanost	Storitev se opravlja na način, ki ščiti in spoštuje dostojanstvo in samospoštovanje uporabnikov.
Učinki	Storitev dosega predvidene namene.
Zanesljivost	Sposobnost opravljati storitve zanesljivo in strokovno, brez velikih razlik glede na čas in različne uporabnike.
Odzivnost	Pravočasnost nudenja storitve.
Varnost	Storitev se opravlja varno, brez tveganj ali nevarnosti za uporabnike.
Vidni vtis	Fizični izgled zgradb, opreme, osebja in objavljenih gradiv.

Tabela 3.1: Razsežnosti kakovosti storitev v izobraževanju (Martin 1993: 52)

Izobraževalna organizacija mora poznati najpomembnejše razsežnosti kakovosti svojih uporabnikov, če želi v skladu z načeli celovite kakovosti neprestano izboljševati svoje delo.

Iz navedenih opredelitev kakovosti sledi, da je kakovostna tista izobraževalna ustanova, ki izpolnjuje ali presega potrebe, zahteve in pričakovanja udeležencev izobraževanj. Podobno postavlja uporabnika v ospredje marketinška usmeritev.

## 4. MARKETING

### 4.1 OPREDELITEV MARKETINGA

V teoriji je mogoče zaslediti veliko opredelitev, ki postavljajo na prvo mesto uspešnega marketinga odnos s ciljno skupino uporabnikov.

Ena najbolj uveljavljenih je Kotlerjeva definicija, ki pravi, da je marketing družbeni in upravljalni proces, s katerim posamezniki oziroma skupine dosegajo tisto, kar želijo in potrebujejo preko ustvarjanja in menjave izdelkov in vrednosti z drugimi.

Kotler in Andreasen poudarjata, da je usmerjenost v odjemalca pogoj uspešnosti organizacije in da gre pri tem za ustrezno določanje zaznav, potreb in želja ciljnega trga, ki jim je treba ustreči z oblikovanjem, komunikacijo, ceno in dostavo, kar na kratko pomeni s konkurenčno sposobno ponudbo. Njuna marketinška usmerjenost postavlja stranko v center pozornosti.

Dober izdelek, prodaja in poznavanje uporabnika so pravzaprav samo sredstvo za boljše zadovoljevanje potreb. Najprej moramo potrebe in želje ugotoviti, pri čemer si pomagamo z raziskavami in analizami. To nam pomaga, da oblikujemo dober izdelek, postavimo pravo ceno, vzpostavimo najprimernejši način distribucije in da s strankami ustrezno komuniciramo. Najbolj pomembno pa je, da se cela organizacija popolnoma posveti svojim uporabnikom (Kotler in Andreasen 2003: 49-53).

Usmerjenost v uporabnika je pomembna tudi po mnenju Hardieja (Hardie 1991: 15), ki meni, da je bistvo uspešne marketinške kulture popolna usmeritev v identificiranje potreb uporabnikov in ustvarjanje razmer, da se te potrebe zadovoljijo.

Avtorji, kot so Barnes (1993), Jančič (1990), Kotler in Andreasen (2003), Trnavčević in Zupanc Grom (2000) pravijo, da je marketing proces, v katerega morajo biti vključeni vsi udeleženci – notranji in zunanji. Vsa organizacija mora biti prežeta s filozofijo marketinga.

"Organizacije, ki v sodobnih zapletenih razmerah uspevajo, so tiste, ki bolje kot njihovi konkurenti razumejo spremenjeno okolje in spremembe potrošnikovih navad, želja, življenjskega stila itn. ter se bolje vsemu temu prilagajajo, hkrati pa same sprožajo spremembe s svojo inovativnostjo in kreativnostjo" (Sfiligoj 1993: 114).

Trnavčević in Zupanc-Grom (Trnavčević in Zupanc-Grom 2000: 25) govorita o marketingu kot filozofiji kulture dialoga, kulture vzajemnosti in interakcije organizacije z njenim okoljem.

**Marketinška kultura** pomeni, da je celotna organizacija usmerjena v uporabnike, tako zunanje kot notranje. Uspešna marketinška kultura pomeni organizacijo, usmerjeno bolj v tržne in družbene potrebe kot v storitev, bolj v uporabnika kot v prodajo. Bistvo marketinške kulture je popolna usmeritev v identificiranje potreb uporabnikov in ustvarjanje razmer, da se te potrebe zadovoljijo.

V marketinško orientirani organizaciji zaposleni delujejo kot tim v smeri zadovoljevanja potreb specifičnega ciljnega trga, tako da se usmerijo na kreiranje organizacijske klime, ki zagotavlja napredek in kakovost storitev (Kotler in Fox 1995: 9).

Organizacije, ki so sprejele marketinško usmeritev se zavedajo, da je uresničitev njihovih potreb mogoča le ob uresnitvi potreb tistih, s katerimi stopajo v menjalne odnose.

O pomembnosti vključevanja zaposlenih v storitveni izdelek kot produkt marketinških dejavnosti piše tudi Jančič (Jančič 1990: 94): "Zaposleni hkrati storitveni izdelek "proizvajajo" in ga tudi ponujajo. Slednje je včasih bolj pomembno kot prvo."

Z usmeritvijo v koristi uporabnikov in družbe je marketing postal filozofija **menjave**. Pri marketingu ne gre le za menjavo z uporabniki, temveč tudi za menjavo z okoljem. Menjava z inštitucijo mora zagotoviti uporabniku in organizaciji, da pridobita tisto, kar potrebujeta in želita. Menjava mora obogatiti obe strani, zato je rezultat menjave obojestransko korist.

Marketing je menjalni odnos, pomemben za profitne in neprofitne organizacije. Izhodišče marketinga je menjava, usmerjena na potrebe uporabnikov.

Participacija je v menjalnem procesu prostovoljna. Menjava je proces, v katerem si strani izmenjujeta stvari, ki imajo vrednost. Rezultat menjave je obojestransko korist.

"**Zakon menjave**" je oblikoval Alderson (Alderson v Jančič 1999: 37), ki pravi, da do menjave pride le če obe strani čutita, da je vrednost, ki jo pridobita, večja kot strošek, ki ga imata pri tem. Organizacija menja nekaj, kar ima, za nekaj, kar potrebuje. Ugotoviti pa mora kakšne so potrebe drugih (deležnikov) in kaj jim lahko ponudi.

Blau (Blau v Jančič 1996: 41) loči med družbeno in ekonomsko menjavo.

Družbena menjava vključuje neopredeljene obveznosti, ekonomska pa sloni na natančno opredeljenih vrednostih, ki nastopajo v procesu menjave. Družbena menjava spodbuja občutek osebne zavezanosti in zaupanja, ekonomska pa ne.

Za marketing neprofitnih organizacij velja, da je prisotna predvsem družbena menjava, ki precej bolj kot ekonomska spodbuja občutek osebne zavezanosti in zaupanja. Zato je morda bolj kot o marketinški menjavi ustrezno govoriti o **marketinških odnosih**.

Marketinški odnos temelji na menjavi in na dolgoročnosti oz. trajnosti.

V idealnem marketinškem odnosu ne gre le za enkratno menjavo. Pravi marketing teži h graditvi dolgoročnih povezav in odnosov, ki se med akterji spletejo tudi z menjavo notranjih vrednosti. Prijateljske vezi, zaupanje, medsebojna privlačnost med partnerji so pojavi, ki dokazujejo, da bi bilo kratkovidno razumeti marketing le kot ekonomsko menjavo (Jančič 1999: 40).

Kotler je leta 1972 napovedal nov trend v razvoju marketinga – koncept družbenega marketinga. Na marketing gleda Kotler kot na družbeni proces, za katerega je značilno, da se potrebe in problemi družbe identificirajo, zadovoljujejo in rešujejo s pomočjo delovanja profesionalnih organizacij. Sodobni marketing velja tudi za neprofitne organizacije.

Pri konceptu **družbenega marketinga** mora podjetje vračati del profita v nadomestilo za pravico do uporabe njenih virov, za škodo, ki jo povzroča okolju in skupnosti.

**Marketinško upravljanje** definirata Kotler in Andreasen kot proces načrtovanja in izvajanja programov, zasnovanih za ustvarjanje, gradnjo in vzdrževanje koristnih menjalnih odnosov s ciljnim javnostmi za doseganje individualnih ciljev in ciljev organizacije (Kotler in Andreasen 2003: 39).

Kotler opredeljuje, da zajema proces upravljanja marketinga analizo možnih tržišč, raziskavo in selekcioniranje ciljnih trgov, razvijanje marketinške strategije, planiranje marketinške taktike ter uporabo in kontrolo vseh marketinških aktivnosti.

O bistvu marketinškega upravljanja piše Sfiligojeva: "Snovanje marketinške strategije temelji na osrednji osi, ki povezuje podjetje z zunanjim okoljem in njegovimi dejavniki, med katerimi zavzemajo prvo mesto kupci (potrošniki), ter dejavniki notranjega okolja, kjer so na prvem mestu zaposleni. Bistvo sodobnega marketinškega upravljanja je potemtakem po eni strani v ugotavljanju, vrednotenju in selekciji potreb kupcev ter posredovanju dobljenih rezultatov ostalim oddelkom v podjetju – proizvodnji" (Sfiligoj 1993: 9).

Kotler našteva karakteristike učinkovite marketinške organizacije (Kotler, 1996: 52):

1. filozofija potrošnika (pri oblikovanju organizacijskih načrtov naj menedžment upošteva prednost potrošnikovih želja in zahtev),
2. enotna marketinška organizacija (organizacija je sposobna izpeljati marketinško analizo, načrtovanje, izvedbo in kontrolo),
3. ustrezna marketinška informacija (menedžment prejema take informacije, ki so potrebne za vodenje učinkovitega marketinga),
4. strateška orientacija (menedžment proizvaja inovativne strategije in načrte za dolgoročne cilje),
5. operativna učinkovitost (marketinške aktivnosti so izbrane in vodene v smislu stroškovne učinkovitosti).

**Sodobni koncept marketinga** je zgrajen na recipročnosti in simetriji menjalnih odnosov.

**Celostni marketinški koncept** je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem.

Na podlagi analize številnih definicij in opredelitev marketinga gre pri marketingu za proces ugotavljanja potreb zainteresiranih odjemalcev storitev ter načrtovanje in izvajanje aktivnosti za njihovo zadovoljevanje. Pomemben je partnerski odnos med organizacijo in odjemalci storitev.

Gre za marketing kot filozofijo kulture dialoga, kulturo reciprocitete in interakcije organizacije z njenim okoljem. Uresničitev potreb organizacij je možna ob uresničitvi potreb tistih, s katerimi stopajo v menjalne odnose.

## 4.2 MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Neprofitne in profitne organizacije uporabljajo marketinško filozofijo kot orodje za doseganje uspešnosti in preseganje konkurence. Tudi neprofitne organizacije imajo svoje trge, svoje ciljne javnosti, svoje uporabnike; ponujajo jim zadovoljive določene potrebe in želja, ponujajo jim menjavo. Vendar se marketing neprofitnih organizacij razlikuje od marketinga profitnih izobraževalnih ustanov.

Pomembnost marketinga neprofitnih organizacij poudarja več avtorjev – Jančič, Kotler in Levy, Weinberg in Lovelock, Devetak, Dupouey, Snoj ter Michael, Hamilton in Dorsey.

Jančič definira neprofitni marketing kot način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov.

Gre torej najprej za marketinško upravljanje samih organizacij, pogosto pa se neprofitne organizacije poslužujejo tudi t.i. socialnega marketinga, kjer gre za vplivanje na sprejem družbenih idej – npr. boj proti alkoholu in drogam ipd. (Jančič 1999: 50).

Kotler in Levy menita, da morajo tudi neprofitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike ter trende v okolju. To je še zlasti pomembno v zapletenih gospodarskih razmerah, ko se tudi te organizacije znajdejo v težavah. Storitni morajo določene korake k prilagajanju okoljem, ki jih obdajajo in ki se venomer spreminjajo. Odsotnost marketinga v neprofitnih organizacijah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj to temelji na zadovoljevanju potreb drugih. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in odtujijo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene (v Jančič 1999: 52).

Uvajanje tržnih principov v sektor javnih institucij zagovarja Naismith (Naismith 1994: 34-40) kot nujni posledici povečanega prepada med tistim, kar javne institucije ponujajo, in sredstvi, ki jih za svoje delovanje potrebujejo. Davkoplačevalci, ki pred javne institucije postavljajo pričakovanja, nasprotujejo prevelikemu proračunu. Sredstva, ki so jih ljudje pripravljeni plačati za javno korist so omejena, v nasprotju s sredstvi, ki jih je pripravljen plačati posameznik za boljšo storitev.

Naismith trdi, da bi države morale redefinirati svojo vlogo in skozi regulacijo in kontrolo postati le varuhi javnih interesov.

Država bi morala ocenjevati kakovost uresničenega dela v posameznih neprofitnih izobraževalnih ustanovah.

Drucker (Drucker 1990: 45) pravi, da imajo neprofitne organizacije resno težavo, da utemeljijo svoj obstoj in koristnost, ker so postale ujetniki zbiranja denarja. Neprofitne organizacije so v krizi identitete, ker ne uresničujejo tega, kar jim zagotavlja legitimnost. Želja po zadovoljevanju potreb družbe ni dovolj, potrebno je kakovostno dosegati ta cilj.

Drucker nadaljuje, da se kaže rezultat delovanja neprofitnih organizacij v menjavi z ljudmi, njihovem obnašanju, okoliščinah, njihovih vizijah, zdravju, upanju, sposobnostih in kapacitetah. Neprofitne organizacije morajo o sebi soditi preko svoje storitve, vizije, standardov, koristi in sposobnosti, da ustvarijo humane odnose. Spreminjati morajo ljudi in družbo.

Weinberg in Lovelock (Weinberg in Lovelock v Kotler 1982: 8) sta identificirala štiri karakteristike neprofitnih organizacij, zaradi katerih bi bilo smotno razmišljati o uvedbi marketinških načel:

#### 1. **Veliko različnih javnosti**

Neprofitne organizacije se ukvarjajo ponavadi z najmanj dvema bistvenima javnostma: z uporabniki (s tistimi, ki so jim namenjene storitve) in ustanovitelji (s tistimi, ki organizacijo financirajo). Poleg teh je potrebno upoštevati še druge javnosti: potencialne uporabnike, zaposlene v organizaciji, lokalno prebivalstvo, državno upravo. Organizacija je odvisna od več različnih javnosti.



## 2. Veliko različnih ciljev

Neprofitne organizacije skušajo slediti več pomembnim ciljem hkrati, ne samo enemu (npr. dobiček). Posledica tega je, da je težje oblikovati strategije, ki bodo zadovoljile vse cilje.

## 3. Storitve namesto izdelka

Večina neprofitnih organizacij se ukvarja s produkcijo storitev, ne pa s produkcijo izdelka. Storitve pa so nedotakljive, neločljive, spremenljive in minljive.

Izobraževalna ustanova torej ponuja izobraževanje (neotipljiva storitev), njena "dostava" je neločljiva od dostavljalca (predavatelja), kakovost je spremenljiva glede na to, kdo jo podaja; ne more biti fizično shranjena.

## 4. Javni nadzor

Neprofitne organizacije proizvajajo potrebne javne storitve, odvisne so od finančnih virov, zato lahko njihovo delovanje spremlja javnost.

Omenjenim značilnostim sta Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 28) dodala še nekaj posebnosti marketinga neprofitnih organizacij: ponavadi je zelo malo sekundarnih podatkov o karakteristikah uporabnikov, obnašanju, stališčih, ki bi služili kot podlaga marketinškim odločitvam. Koristi za uporabnika niso vedno dovolj razvidne in je zato težko slikovito oziroma učinkovito prikazati ponudbo v medijskih predstavitev. Podatke je zelo težko zbrati, ker so stališča ljudi osebna in spremenljiva, ponudbo je težko prilagoditi.

Nekateri avtorji (Dupouey 1990; Snoj 1998; Devetak 2002; Kotler in Andreasen 2003) navajajo, da je marketing v neprofitnih organizacijah postal **družbeni proces**, ki poleg potreb uporabnikov zadovoljuje potrebe vseh svojih javnosti in celotne družbe.

O "novem" marketingu, ki ne vsebuje zgolj ekonomskih elementov, ampak tudi družbeno funkcijo, govori Bazala:

"Družbena funkcija v marketingu se nanaša na celotne odnose, ki nastajajo v delovni organizaciji ... Od stare koncepcije, ki pravi, da vsaka ponudba ustvarja potrošnjo, lahko gremo k novi koncepciji razumevanja družbene koristnosti trga. To se pravi, odgovoriti moramo na vprašanje, ali je kaka dobrina (izdelek, storitev) potrebna potrošniku, družbi. Če je koristna, kako jo proizvesti in kako jo ponuditi na trgu, da bi bilo to v skladu z občimi interesi. Novi marketing je potemtakem treba razvijati kot človeško komponento, ki je prežeta s humanizmom" (Bazala v Možina 1975: 20).

V marketinški teoriji profitnih organizacij je moč zaslediti spremembo strategije od usmerjenosti organizacije v proizvodnjo, usmerjenosti v izdelek (the product mindset); prek usmerjenosti v prodajo (the sales mindset) in na koncu do usmerjenosti v potrebe uporabnikov in družbe:

**Produktna usmerjenost** se osredotoča na izdelke, za katere organizacija meni, da so dobri za potrošnike (ne glede na želje in potrebe uporabnikov).

**Prodajna usmerjenost** zbuja interese za storitve v potencialnih odjemalcih, da bi kupili naš (ne konkurenčni proizvod). Organizacije so osredotočene na učinkovite metode prodaje. Uporabnik je pasivni sprejemnik tistega, kar organizacija sporoča in ponuja.

**Usmerjenost k stranki** – uspeh je odvisen od čim boljšega zaznavanja potreb in želja ciljnih trgov ter njihovega zadovoljevanja.

**Marketinška usmerjenost**, ki postavlja stranko v sam center pozornosti, zazna, streže in zadovolji potrebe in želje strank ter javnosti v okviru svojih zmožnosti. Organizacija se popolnoma posveti potrebam svojih uporabnikov. Najprej je potrebno z raziskavami in analizami ugotoviti potrebe in želje strank, s pomočjo katerih oblikujemo dober izdelek, postavimo pravo ceno, primeren način distribucije in s strankami ustrezno komuniciramo.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 43) ločita tri stopnje uvajanja marketinga v neprofitnem sektorju razvitih gospodarstev, ki jih je mogoče povezati z že ustaljeno štirifazno periodizacijo razvoja marketinga v profitnem sektorju:

### **1. Faza množičnega marketinga**

Organizacija je mnenja, da je prav sleherni posameznik tudi možen uporabnik storitve. Ker v fazi množičnega marketinga potrošnik pravzaprav ni pomemben, ta stopnja nekako ustreza začetnima produktno-produkcijskima fazama uvajanja marketinga v profitnem sektorju.

### **2. Obdobje diferencialnih produktov**

Neprofitne organizacije že razmišljajo in tudi ponujajo večje število storitev, toda le-ti so namenjeni trgu kot celoti. Ponudba še ni v celoti prilagojena uporabnikom. To fazo bi lahko enačili s prodajno fazo marketinga v profitni dejavnosti.

### **3. Zrelo obdobje neprofitnega sektorja**

V profitnih dejavnostih ustreza potrošniško orientirani fazi podjetij (customer-centered). V tej fazi neprofitna organizacija raziskuje in jasno zaznava segmentiranost svojih trgov in uporabnikov, zato se lahko osredotoča na določen tržni segment in temu povsem prilagodi svojo ponudbo.

Veliko ljudi povezuje pojem marketing s prodajo in oglaševanjem, zato mnogi zavračajo marketing neprofitnih organizacij, ker je manipulativen. V neprofitnih organizacijah gre za ponujanje storitev. Svojim uporabnikom neprofitne organizacije ponujajo storitve, zadovoljitev določenih potreb in menjava.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 24) delita **kritike neprofitnega marketinga** v tri skupine:

### **1. Marketing troši davkoplačevalski denar**

Gre za oglaševanje dobrodelnih akcij. Neprofitna organizacija mora pojasniti javnosti, kakšne koristi in za koga bo z akcijo dosegla.

### **2. Vsiljive marketinške akcije**

Na marketinške raziskave o npr. zdravstvu ljudje zelo neradi odgovarjajo, še posebno, če vedo, da so raziskave plačane z denarjem, pridobljenim iz davkov.

### **3. Manipulativen marketing**

Ljudje menijo, da neprofitne organizacije z marketingom zavajajo ali vplivajo na njihova mnenja z željo, da bi spreminjali osebna stališča.

Prav zato je nadzor javnosti nujen.

Profitne izobraževalne ustanove so prisiljene marketinško razmišljati ter v menjavi zadovoljiti svoje javnosti.

Neprofitne izobraževalne organizacije niso prisiljene marketinško razmišljati zaradi svoje finančne varnosti, netržne naravnosti, tradicionalnosti in nemotiviranosti.

Če se neprofitne izobraževalne organizacije ne obnašajo marketinško, ne uresničujejo tistega smotra, zaradi katerega so ustanovljene – ne izpolnjujejo svojega poslanstva, saj le-to temelji na zadovoljevanju potreb ljudi.

Številni teoretiki (Jančič, Kotler, Levy, Harvey in Busher) poudarjajo, da neprofitne organizacije ne izpolnjujejo svojega poslanstva, če se ne obnašajo marketinško. Menijo, da je marketing aplikativen tudi tam, kjer uporabniki direktno ne plačujejo storitev. Marketing kot filozofija usmerjenosti v potrebe drugega je edina prava pot za organizacijo, ki je ustanovljena zaradi uresničevanja javnega interesa.

Neprofitne organizacije so odvisne od denarja, ki jim ga nameni država, podjetja ali drugi. Poleg rednega spremljanja sprememb v zunanjem okolju je pomembno spremljanje učinkovitosti organizacije in prikaz delovanja organizacije javnosti.

**Bistvo marketinga** ni zgolj zbiranje potrošnikov in večanje dobička, ampak sam proces delovanja. Marketing pomaga neprofitni organizaciji učinkoviteje dosegati zastavljene cilje, učinkovito upravljati menjave in pridobivati sredstva.

**Koristi marketinga neprofitnih organizacij** so v spremljanju zadovoljstva uporabnikov, zadovoljevanju njihovih potreb in želja; v pridobivanju finančnih sredstev, novih članov (prostovoljcev), sponzorjev, javne podpore in v učinkovitem upravljanju (ugotavljanju potreb, načrtovanju, izvajanju storitev) neprofitnih organizacij.

Storitve neprofitnih organizacij so rezultat njihovega delovanja. Kakovost delovanja neprofitnih organizacij je potrebno obravnavati celovito, z vidika vseh njenih delov, dejavnosti in funkcij organizacije.

Menedžment kakovosti neprofitnih organizacij je podrejen smotrom in ciljem dejavnosti posamezne organizacije. Strateško načrtovanje je pomembno za doseganje prave kakovosti delovanja organizacije.

Neprofitna organizacija lahko doseže uspeh, če uporabnikom ponudi ustrezno kakovost storitev.

### 4.3 MARKETING IZOBRAŽEVALNIH USTANOV

Izobraževalne ustanove so organizacije, ustanovljene zaradi uresničevanja nekega interesa. Ta interes je v izobraževanju distribucija kakovosti. Zagotavljanje kakovosti je pomembno za vse sodelujoče. Brez kakovostnega načrta ni kakovostnih predavanj; če ni odziva s strani predavateljev, vodstvo ne more kakovostno odreagirati. Bistvo zagotavljanja kakovosti je **komunikacija**, ki jo omogočajo medsebojni odnosi.

Odgovornost marketinga izobraževalnih institucij pomeni odgovornost za dolgoročno uresničevanje družbenih interesov in ciljev. To pomeni, da se izobraževalna ustanova zaveda vseh učinkov svojega delovanja v okolju in se do njega obnaša odgovorno.

Izobraževalne ustanove uporabljajo marketinške pristope, ker se odrasle osebe prostovoljno odločajo za izobraževanje in imajo pri tem prosto izbiro izobraževalnih institucij, katerih število v zadnjem času narašča in s tem narašča tudi možnost dodatnega financiranja (sponzorstvo, donatorstvo ali enkratna državna pomoč).

"S pojavom zasebne lastnine se je tudi v Sloveniji pojavila ostrejša konkurenca na področju trženja izobraževalnih storitev. Začele so se ustanovljati različne zasebne in javne izobraževalne organizacije. Pomembno vlogo pri tem je igrala država, saj je z različnimi ukrepi vzpodbujala konkurenco na tem področju. Na trgu so se pojavili novi izobraževalni programi in novi predavatelji, kar je pripeljalo do velike raznolikosti na področju ponudbe izobraževalnih storitev. S tem pa smo prišli do problema trženja in komuniciranja v izobraževalnih organizacijah. Ta problem moramo rešiti karseda načrtno in sistematično. V razvoju trženja je bila dolga leta zapostavljena vloga trženja storitvenih dejavnosti. Vendar pa, če želijo izobraževalne ustanove uspeti in preživeti, morajo dodobra poznati svoj trg, uporabnike, njihove potrebe in pričakovanja, saj se bodo le tako lahko prilagajale uporabnikom, posodabljale in razvijale nove izobraževalne programe" (Brečko 1996: 4).

V razvitih državah je že desetletja nazaj postalo jasno, da predstavlja zasnova trženja sodoben in temeljni pristop v poslovanju vsake neprofitne in profitne izobraževalne organizacije. V Sloveniji se je ta težnja pojavila šele po osamosvojitvi v devetdesetih letih. Sedaj pa se z vsakim letom kaže jasnejša potreba po poznavanju in obvladovanju trženja storitev posameznih izobraževalnih organizacij.

V Sloveniji postajajo izobraževalne organizacije vedno bolj neodvisne. Sorazmerno s tem narašča zanimanje javnosti za te organizacije. Zato se morajo izobraževalne organizacije naučiti predstaviti sebe in svoje delo kar najbolj učinkovito in nazorno. Trženje je tista dejavnost menedžmenta, ki pomaga izobraževalni organizaciji ponuditi svojim strankam natančen profil organizacije.

Tržni koncept delovanja izobraževalne organizacije pomeni delovati tako, da bodo zadovoljene potrebe in pričakovanja javnosti.

Evans (Evans v Trnavčevič in Zupanc Grom 2000: 24) opredeljuje marketing kot proces identificiranja in zadovoljevanja potreb uporabnikov izobraževalnih storitev in družbe na ustrezen način.

Kotler (Kotler 1994: 13) v marketinški proces vključuje analizo, načrtovanje, izvedbo in nadzor; pokriva materialne dobrine, storitve in ideje; temelji na konceptu izmenjave, saj je cilj producirati zadovoljstvo za vse vključene strani.

Barnes, ki je apliciral marketing za izobraževalni kontekst, je dodal h Kotlerjevi definiciji še vrednote: "Marketing je filozofija ali pristop k zagotavljanju izobraževalnih storitev, ki je bistveno usmerjen v uporabnika: vključuje identificiranje potreb in želja določenih strank, oblikovanje (z upoštevanjem prevladujočih izobraževalnih in strokovnih standardov in etike) primernih izobraževalnih storitev za zadovoljevanje identificiranih potreb in želja, komuniciranje s strankami o obstoju izobraževalne storitve in dostavo (izvedbo) zelenega izdelka" (Barnes 1993: 2).

V tem kontekstu je marketing menjalni odnos med izobraževalno ustanovo in uporabniki.

Z vidika marketinga v izobraževanju je zanimiva definicija Devetaka (Devetak 2002: 41), ki pravi, da je marketing sredstvo planiranja in upravljanja izobraževalnih odnosov in izmenjav med različnimi javnostmi.

"Marketing izobraževanja in izobraževalnih storitev je proces, tesno povezan z analizo, predvidevanjem, oblikovanjem, zadovoljevanjem uporabnikovih obstoječih ali prihodnjih potreb ali s spremljanjem oziroma evalvacijo uporabnikovega

zadovoljstva s kakovostjo storitve. Marketing kot proces torej predstavlja krog, imenovan marketinški krog"(Trnavčević in Zupanc Grom 2000: 49).

Marketiški krog je proces, ki ga izobraževalna ustanova nenehno izvaja, če želi biti v marketingu učinkovita in uspešna. Faze procesa so oblikovanje in razvoj tima, analiza okolja, izdelava marketinškega načrta, izvedba in evalvacija.

Trženje pomaga izobraževalni ustanovi (Bečaj 1995: 425):

- učinkovitejše komunicirati in prenašati svoje značilnosti in prednosti izbranim ciljem javnosti,
- zagotoviti pozitiven ugled v očeh javnosti,
- ustvarjati in vzdrževati kakovost njenih storitev,
- povečati zmožnost izrabe izobraževalnih priložnosti s privabljanjem dodatnih virov,
- širiti izobraževalne priložnosti z maksimiranjem življenjskega cikla storitev izobraževalne ustanove in obveščanjem o njenem obstoju,
- oblikovati bolj sistematično in načrtovano odločanje, ki omogoča uresničitev postavljenih ciljev,
- ustvariti večji ugled in priljubljenost izobraževalne ustanove. Le-ta bo s tem lažje privabila kakovostno osebje in spodbudila uporabnike, da se bodo z izobraževalno ustanovo identificirali.

Glavne naloge marketinško usmerjene izobraževalne ustanove so določene s potrebami in cilji odjemalcev, pri čemer jih izobraževalna ustanova skuša strokovno in dolgoročno zadovoljiti. Marketinško usmerjene izobraževalne ustanove morajo upoštevati štiri osnovna načela (Brečko 1996: 11):

- izobraževalne potrebe svojih odjemalcev,
- njihove posebne želje,
- njihove dolgoročne interese,
- interese širše družbe oz. okolja, v katerem delujejo.

**Razloge za uvajanje marketinške prakse v izobraževalne ustanove** navaja Barnes (Barnes 1993: 1), ki poudarja učinkovitejše vodenje in upravljanje z institucijo v njenem menjalnem procesu z različnimi trgi in javnostmi, vzpostavitev učinkovitega komuniciranja z javnostmi, ugotavljanje želja, potreb in interesov uporabnikov izobraževalnih storitev in povečanje zavesti javnosti o kakovosti izobraževanja, ki ga ponuja izobraževalna ustanova.

Hitro spreminjajoče se okolje in globalizacijo, ki s seboj prinaša tekmovalnost na ravni različnih držav, znotraj države pa tudi na ravni posameznih izobraževalnih ustanov, poudarjajo Trnavčević in Zupanc Grom (2000) in Devetak (2002).

**Sodobni marketing** je voden in načrtovan proces, zgrajen na recipročnosti in simetriji menjalnih odnosov.

Sodobni koncept družbenega marketinga je najbolj sprejemljiva oblika marketinškega koncepta za izobraževalne ustanove. Zagotavlja dolgoročno uresničevanje potreb posameznikov in družbe kot celote.

Izobraževalne ustanove so lahko javne in zasebne. Temeljna značilnost je, da javne izobraževalne ustanove nadzira država in zastopniki lokalnih skupnosti, ki močno vplivajo na izobraževalno politiko, programe in razvoj.

Zasebne izobraževalne ustanove izvajajo svojo dejavnost na podlagi interakcije z okoljem, kar pomeni, da zaznavajo izobraževalne potrebe tako obstoječih kot potencialnih uporabnikov.

Pri javnih izobraževalnih ustanovah prihajajo pobude za spremembe ponavadi iz okolja, pri zasebnih pa iz same izobraževalne ustanove. Kakovost prvih nadzirajo šolske oblasti, kakovost drugih pa uravnava trg (še posebno v pridobitnih organizacijah). Včasih je veljalo, da se javne izobraževalne ustanove zaradi odsotnosti konkurence in alternativ ter zaradi javnega financiranja obnašajo do uporabnikov monopolno. Danes tega ne moremo več trditi. Nadzor javnosti, ki želi zagotoviti javni interes je vedno močnejši. Konkurenca na tem področju je vedno večja, zato se kljub netržno naravnemu javnemu šolstvu vedejo tržno.

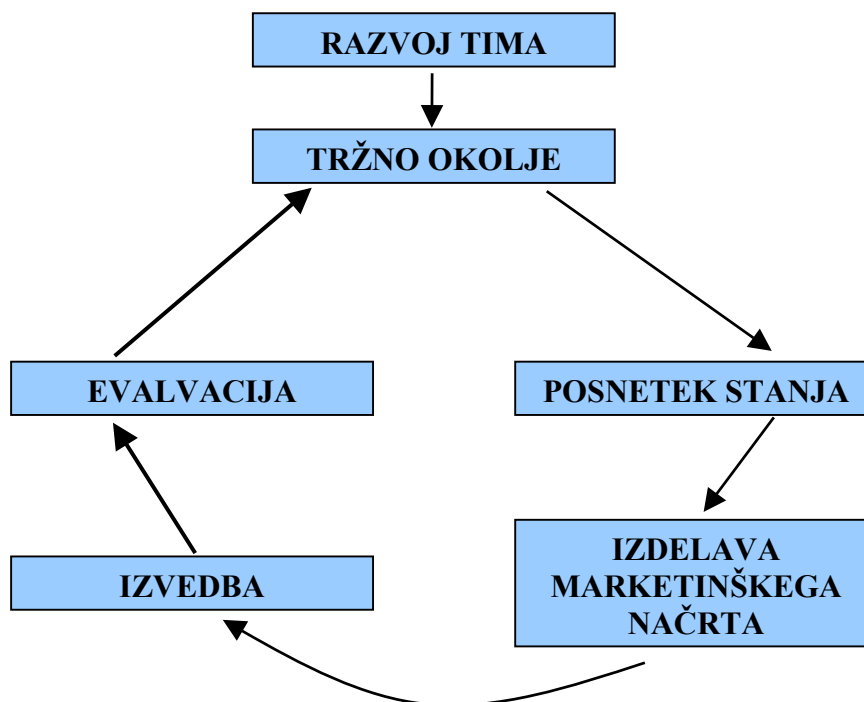
Izobraževalne ustanove se že v določeni meri preoblikujejo iz togih birokratskih oblik v podjetniško usmerjene institucije, ki avtonomno nastopajo na trgu.

Marketing neprofitnih organizacij se ne omejuje le na njihovo prodajo in promocijo. Izhodišče marketinga je menjava. Menjalni odnosi so odnosi, ki temeljijo na sodelovanju in medsebojni soodvisnosti ljudi. Marketing je usmerjenost k uporabniku, zato so izobraževalne organizacije dolžne poskrbeti za zadovoljitev potreb in pričakovanj udeležencev izobraževanj.

Večina profitnih izobraževalnih organizacij se je iz težnje po preživetju prisiljena na trgu obnašati tržno.

Neprofitne izobraževalne ustanove opredeljujejo za netržne javnost interesov, financiranje in nadzor. Pogost razlog, da se obnašajo monopolno do svojih uporabnikov, je pomanjkanje konkurence in alternativ.

Učinkovit marketinški proces ponazarja Hardiejev marketinški krog:



Slika 3.2: Marketinški krog (Hardie 1991: 14)

Gray poudarja (Gray 1991: 38), da je bistvo za razumevanje marketinga v izobraževanju spoznanje, da je marketing osrednja menedžmentska dejavnost. Vpliva na ostale pomembne elemente menedžmenta v izobraževanju: vodenje ljudi, kurikulum in pridobivanje sredstev.

Gray (Gray 1991: 13) strne model menedžmenta marketinga v zaporedne korake:

1. ugotavljanje potreb, želja in pričakovanj uporabnikov,
2. marketinška raziskava,
3. marketinško načrtovanje,
4. marketinški splet,
5. marketinške strategije in taktike.



Slika 3.3: Model menedžmenta marketinga (Gray 1991: 13)

Izobraževalne ustanove zahtevajo njim prilagojen pristop k uvajanju marketinga. Z uporabo marketinških tehnik lahko izobraževalna ustanova bistveno pridobi v odnosu do uporabnikov, v pridobivanju sredstev in v oblikovanju javne podobe organizacije. Uspešna marketinška kultura pomeni, da je celotna izobraževalna ustanova usmerjena v uporabnike in v tržne in družbene potrebe.

Zelo pomembno vprašanje marketinga izobraževalnih ustanov je **KAKO** tržiti. Pomemben je torej **marketinški pristop k menjalnim odnosom** (marketinški splet).

#### ***4.3.1 VLOGA MENEDŽMENTA ZA DVIG KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV***

Kakovostno trženje izobraževanj sodi med najpomembnejše strateške naloge uspešnih izobraževalnih ustanov. Pomen kakovosti izobraževalnih storitev narašča zaradi spreminjanja vrednot odjemalcev in njihove vse večje ozaveščenosti. Za uspešno trženje storitve je pomembna tudi kakovost znanja menedžerjev.

Osnovni pogoji za doseganje zelenih rezultatov izobraževalne ustanove so:

- celovito obravnavanje kakovosti porabnika storitve,
- pravilna ocena pomembnih dejavnikov kvalitetnega trženja storitev,
- pridobivanje novih znanj in veščin,
- sledenje trendom sodobnega časa,
- posvečanje željam in potrebam porabnika storitev.

Menedžment pa mora, zato da zadovolji potrebe vseh vključenih, postaviti kakovostne procese znotraj izobraževalne ustanove, da bo vsakdo od izvajalcev v izobraževalnem procesu in širše (v celotni organizaciji) delal na način, ki zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev. Za kakovost izobraževalne ustanove je odgovoren menedžment, ki s svojim delom ustvarja pogoje za uresničitev ciljev in s tem tudi odličnosti.

Ustvarjanje pogojev pa še ni dovolj, da je izobraževalna ustanova odlična, saj je dejanska kakovost odvisna od praktične uresničitve zasnove. Zato mora menedžment poskrbeti za to, da pravilni podatki o potrebah in zahtevah uporabnikov (kupcev) pravočasno pridejo do izvajalcev izobraževanj in izdelave izobraževalnega procesa; poskrbeti za doseganje poslovne odločitve o ravni kakovosti, ki bo primerna za obravnavano izobraževanje in poskrbeti zato, da se sprejeta zasnova izobraževanj kar se da natančno in gospodarno uresniči (glej Mikeln 1995).

Pomembni elementi kakovostnega trženja izobraževanj so še razpoložljiva sredstva v nekem okolju, prostoru in času; podatki, informacije, povratne informacije in nadzor. Menedžment v izobraževalni ustanovi mora skrbeti za organizirano vzdrževanje imidža dobre kakovosti, urejenost, dobro organiziranost, uglednost, kulturo vodenja poslovanja ter odnose med zaposlenimi.

Menedžerji se morajo nenehno izpopolnjevati in izobraževati. Pri tem morajo upoštevati še ustvarjalnost, etičnost, odnose do okolja, komuniciranje, skrbeti za spodbudne človeške in medosebne odnose, kakovostno opravljene storitve, verodostojnost, obzirnost nepodkupljivost, urejenost in uglednost podjetja. Za stalno kakovost je zelo pomembna fleksibilnost menedžmenta pri reševanju problemov. Na kakovost opravljene storitve ima človek kot izvajalec ali kupec dominanten vpliv (glej Tavčar 2000).

Glavne značilnosti menedžerjev 21. stoletja bodo usmerjenost k inovacijam in spremembam, sprejemanje osebne odgovornosti, timsko delo, usmerjenost h kupcem in pripravljenost za stalno učenje, meni Hammer (Hammer 1997: 101).

Številni elementi vplivajo na kakovost trženja storitev. Najpomembnejši so človeški viri vsakega posameznega poslovnega sistema. Zadovoljstvo kupca je splošen sinonim za opredeljevanje kakovosti. Posebej pomemben je odnos oz. obnašanje izvajalcev storitve do kupcev, ki se odraža v prijaznosti, ustrežljivosti, potrpežljivosti, vljudnosti, korektnosti in komunikativnosti. Te vrednote morajo menedžerji, kot zaposleni, ki opravljajo storitveno dejavnost, upoštevati (glej Tavčar 2000).

V pogojih konkurence se dobre izobraževalne ustanove razvijajo naprej, slabe pa izginejo. Večja raznolikost neprofitnih in profitnih izobraževalnih ustanov bi pripomogla k zadovoljevanju mnogih potreb in pričakovanj udeležencev izobraževanj.



Trg potisne organizacijo v marketinške aktivnosti – v marketing kot filozofijo recipročne menjave. Jorgesten (Jorgesten v Rus 1994: 955) pojasnjuje delovanje menedžmenta v javnih organizacijah z dvema trgoma: s politično administrativnim trgom in s trgom dobrin in storitev. Politično administrativni trg se nanaša na distribucijo proračunskih sredstev, katerih velikost je odvisna od glasnosti menedžmenta v javnih organizacijah. Financiranje je odvisno od tega, kako zna menedžment prepričati vladne organizacije, da potrebuje dodatna sredstva. Dodatna sredstva, ki jih organizacija pridobiva na ta način, niso vedno posledica kakovostnega dela in uspešnosti, ampak glasnosti, pogajalske prednosti in moči menedžmenta; zato je delovanje takega trga iracionalno.

Jorgensen meni, da je tudi delovanje trga dobrin in storitev figurativno, saj je posledica dejstva, da ponudba v marsikateri dejavnosti javnih služb presega povpraševanje, kar povzroča rast konkurence.

Javne institucije bi morale delati v kvazitržnem okolju, kjer je po mnenju Druckerja (Drucker 1990: 6) prva naloga menedžmenta, da definira poslanstvo organizacije.

## **NAČELA MENEDŽMENTA KAKOVOSTI**

Kakovost opravljene storitve je za vsako organizacijo odločilnega pomena. Storitve bodo kakovostno izvedene, če bo menedžment izobraževalne ustanove poznal elemente kakovosti trženja in načela kakovosti, ki jih predstavljajo in vsebujejo novi standardi družine ISO 9000:2000.

Načela menedžmenta kakovosti predstavljajo motiv, pristop in vsebino obstoječih standardov.

Načela menedžmenta kakovosti so (Marolt 2000: 350):

- osredotočenost podjetja na kupca,
- pomembna vloga vodenja,
- vključenost zaposlenih,
- procesni pristop,
- sistemski pristop k menedžmentu,
- stalno izboljševanje,
- odločanje na osnovi dejstev in
- medsebojno koristen odnos z dobavitelji.

Temeljne spremembe se nanašajo na stalno izboljševanje, zadovoljstvo kupca in statistične tehnike.

Sprememba novega standarda je v tem, da podjetje poleg navedenega uporabi tudi primerne statistične tehnike. Podjetje bo samo odločilo, katere statistične tehnike bo uporabilo in kje.

Število standardov nove družine ISO 9000:2000 se je zmanjšalo s 24 na 4. Sestavljajo jih trije osnovni standardi ISO 9000:2000:

- ISO 9000:2000: Sistemi menedžmenta kakovosti – osnove in slovar
- ISO 9001:2000: Sistemi menedžmenta kakovosti – zahteve (namen je dokazati, da je podjetje sposobno dolgoročno zadovoljevati zahteve kupca)
- ISO 9004:2000: Sistemi menedžmenta kakovosti – vodila za izboljšanje poslovanja (namen je izboljšati celotna prizadevanja za kakovost v podjetju, da bi imeli od tega koristi vsi, ki so povezani s poslovanjem podjetja).

Četrti član je ISO 10.11, ki se uporablja za presojo sistemov kakovosti in ga uporabljajo institucije, ki so pooblašene za izdajo certifikata.

## 5. STRATEŠKO MARKETINŠKO NAČRTOVANJE

S strateškim marketinškim načrtovanjem opredeljujemo prednostne in odločilne smeri v razvoju organizacije. Danes postaja zaradi hitrih družbenih sprememb in vedno večje kompleksnosti družbe (povezave in soodvisnosti med organizacijami) strateško načrtovanje pomembno tudi za neprofitne organizacije. Gre za sistemizacijo dejanj organizacije.

Strateško načrtovanje pomaga menedžerjem, da uspešno upravljajo organizacije in sprejemajo pomembne kratkoročne in dolgoročne rešitve.

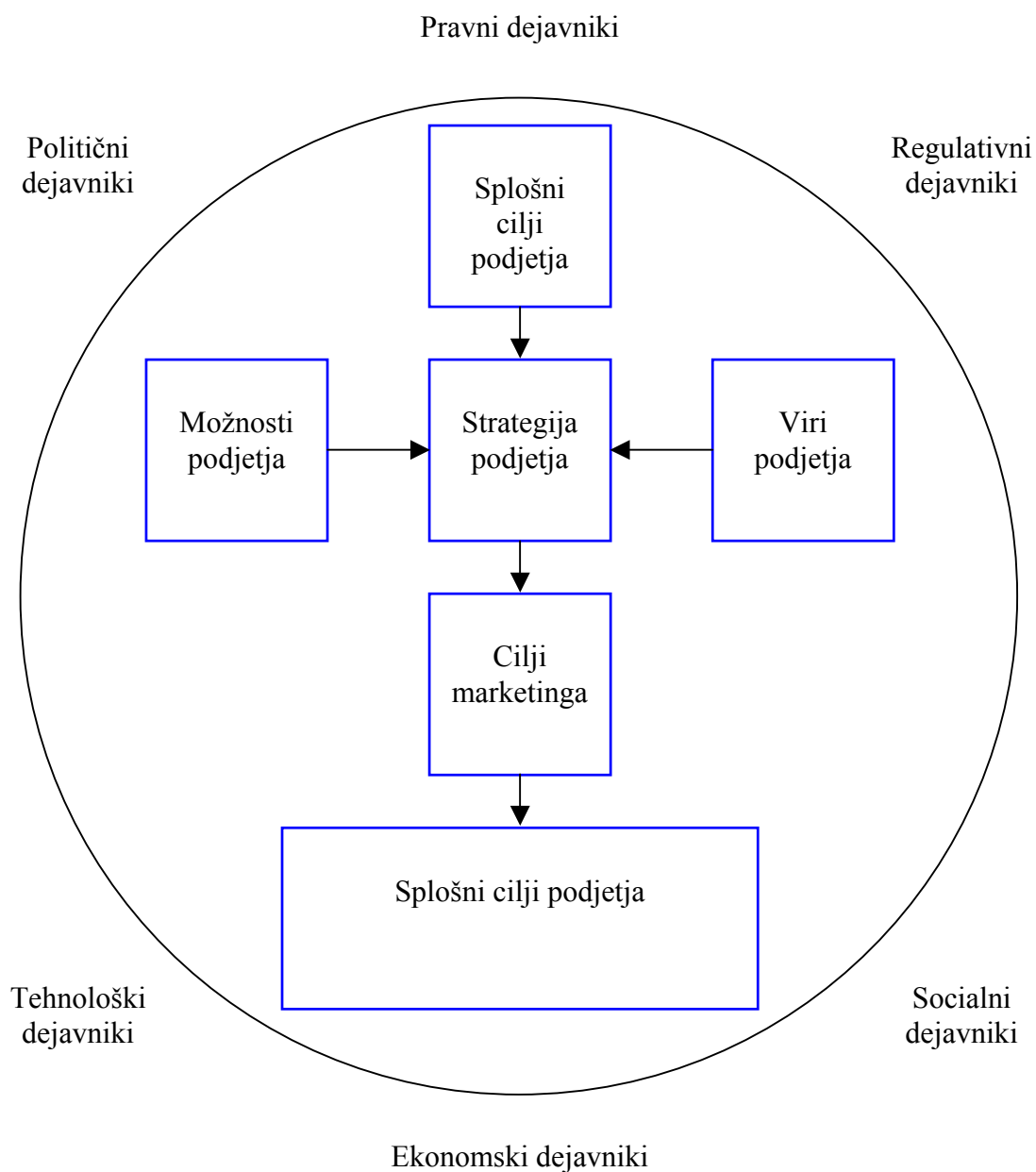
Zagovorniki marketinškega načrtovanja izobraževalnih ustanov, kot so Kotler in Andreasen (2003), Gray (1991), Bryson (1988) in Johnson in Scholes (1993), poudarjajo, da marketinško načrtovanje izobraževalnih ustanov ni togo opravilo. Pomembna je ustvarjalnost, poznavanje posebnosti izobraževanja, uporabnikov in izobraževalnega trga.

Kotler opredeljuje strateško načrtovanje neprofitnih organizacij kot menedžerski proces razvijanja in vzdrževanja strateškega ujemanja med cilji organizacije, njenimi viri in spreminjajočimi se marketinškimi priložnostmi na trgu (Kotler 2003: 65).

Upoštevanju zunanjih dejavnikov za strateško načrtovanje pripisuje veliko vlogo Bryson in nadaljuje, da mora strateško načrtovanje zajeti čim več dejavnikov (nove trende, spremembe, diskontinuitete) in biti akcijsko usmerjeno. Običajno se predvidi več možnih scenarijev in nato osredotoči na možne posledice sedanjih odločitev in dejanj (Bryson 1988: 7).

Zunanje okolje omenja tudi Sfiligojeva, ko obravnava snovanje marketinške strategije: "Snovanje marketinške strategije temelji na osrednji osi, ki povezuje podjetje z zunanjim okoljem in njegovimi dejavniki, med katerimi zavzemajo prvo mesto kupci (potrošniki), ter dejavniki notranjega okolja, kjer so na prvem mestu zaposleni. Bistvo sodobnega marketinškega upravljanja je potemtakem po eni strani v ugotavljanju, vrednotenju in selekciji potreb kupcev ter posredovanju dobljenih rezultatov ostalim oddelkom v podjetju – proizvodnji"(Sfiligoj 1993:9)

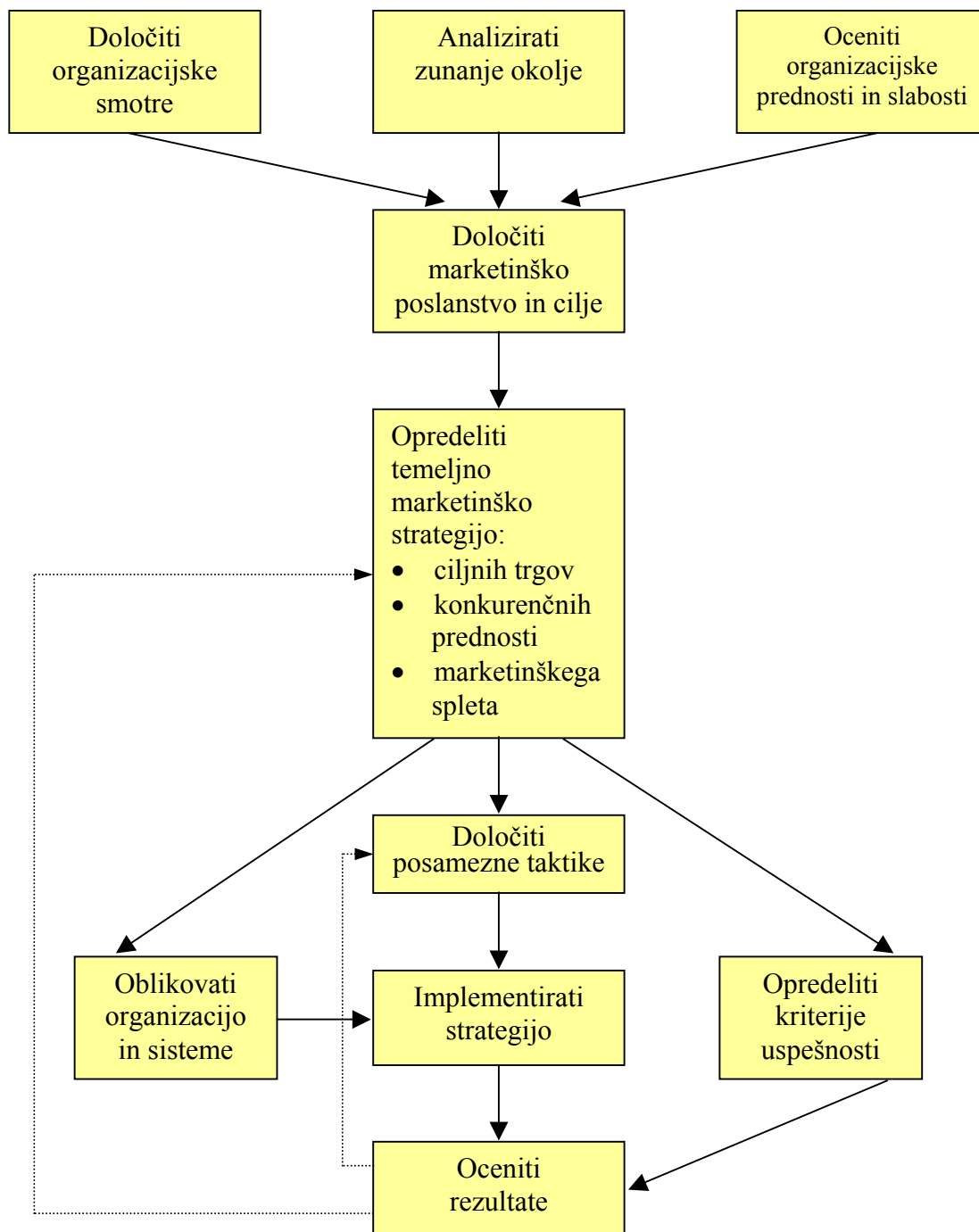
Strategija podjetja se oblikuje glede na številne dejavnike okolja. Temelji na ciljih podjetja, možnostih in virih. Po proučitvi ciljev oblikujemo cilje marketinga, nato oblikujemo strategijo na podlagi analize ciljnih trgov, sledi razvoj marketinškega spleta.



Slika 5.1: Strategija podjetij kot sestavina ciljev, možnosti in virov podjetja s poudarkom na strategiji marketinga (Dibb v Devetak 2002: 216)

Kotler in Andreasen (v Jančič 1990: 78-79) sta oblikovala model procesa strateškega marketinškega načrtovanja:

1. opredelitev celovitih organizacijskih smotrov (poslanstva) in specifičnih ciljev, pri katerih lahko učinkovito izkoristimo marketinške strategije,
2. ugotovitev groženj in priložnosti iz zunanjih okolij, na katere bomo vplivali z marketingom, zato da bi dosegli organizacijski uspeh,
3. ovrednotenje sedanjih in potencialnih organizacijskih virov in sposobnosti, da bi izkoristili priložnosti ali odvrnili grožnje, ki se pokažejo v analizi zunanjih okolij,
4. opredelitev marketinškega poslanstva, namer in specifičnih ciljev za določeno plansko obdobje,
5. oblikovanje temeljne marketinške strategije zaradi doseganja specifičnih ciljev,
6. vzpostavitev nujne organizacijske strukture in sistema znotraj marketinške funkcije, da bi začrtali pravilno implementacijo načrtane strategije,
7. izdelava natančnega programa in taktike za izvedbo temeljne strategije za plansko obdobje, vključno s časovno porazdelitvijo aktivnosti in nalog oz. specifičnih zadolžitvev,
8. vzpostavitev meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov programa;
9. implementacija planiranega programa,
10. merjenje rezultatov in prilagajanje temeljne strategije, taktičnih podrobnosti ali obojega, če je to potrebno.



Slika 5.2: Proces strateškega marketinškega načrtovanja (Kotler in Andreasen 2003: 66)

## STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT

Marketinški načrt zajema vse prvine marketinškega spleta in obseg sredstev za uresničevanje celotnega načrta ter opredeljuje nosilce posameznih dejavnosti. V primeru napredvidenih sprememb mora marketinški načrt predvideti načine, poti in sredstva za prilagajanje novim okoliščinam.

Strateški marketinški načrt izobraževalnih ustanov sestavlja 6 faz:

1. opredelitev poslanstva,
2. analiza okolja,
3. oblikovanje namena in ciljev,
4. oblikovanje marketinške strategije (izbira ciljnih trgov, izbira konkurenčne pozicije in oblikovanje marketinškega spleta),
5. implementacija,
6. merjenje rezultatov.

Glede na dobo trajanja deli Devetak (Devetak 2000: 222) marketinške načrte v tri skupine:

- kratkoročni (do enega leta),
- srednjeročni (dve do pet let),
- dolgoročni (nad pet let).

### 5.1 OPREDELITEV POSLANSTVA

Poslanstvo opredeljuje namen organizacije – kaj organizacija hoče in želi:

- zakaj opravlja svojo dejavnost,
- kakšna naj bo ko uresniči svoje poslanstvo,
- kako naj uresničuje svoje poslanstvo.

Poslanstvo opredeljuje izobraževalno ustanovo (kaj je, od kod izhaja).

Poslanstvo izobraževalne organizacije, kot ga opredeljuje Drucker (Drucker 1990: 45) ni le preživetje organizacije, zaščita interesov zaposlenih, dobiček in podobni notranji organizacijski cilji, ampak je nekaj več – je takšna funkcija organizacije, ki "dela družbo drugačno" in s tem pripomore k večji kakovosti življenja v družbi.

Uspešnost izobraževalne ustanove se meri s stopnjo zadovoljitve potreb uporabnika.

Avtorji kot so Simerly, Michael; Conway, Mackay in Yorke; Kotler in Andreasen, Jančič, Tavčar in Dobson in Starkey (1994) poudarjajo pomen opredelitve poslanstva organizacije pri oblikovanju uspešnih marketinških strategij.

Michael zagovarja tezo, da marketinški proces izhaja iz poslanstva izobraževalne organizacije in se prilagaja spremembam okolja (Michael 1990: 3).

Kotler in Andreasen (2003) ter Conway, Mackay in Yorke (1994) menijo, da lahko organizacijo definiramo kot človeško kolektiviteto, ki je strukturirana zato, da bi izpolnjevala določeno poslanstvo prek racionalne porabe sredstev. Poslanstvo mora imeti tri značilnosti: izvedljivost, razločljivost od drugih in motivirati mora člane.

Podobno povezuje pomen poslanstva z obstojem organizacije Simerly. Simerly je poslanstvo definiral kot "kratka opredelitev razlogov za obstoj organizacije."

V nadaljevanju svetuje, da mora biti poslanstvo navdihujoče, odgovarjati mora na vprašanje, zakaj ta izobraževalna organizacija obstaja in kakšna je njena vloga v družbi.

Poslanstvo mora vsebovati dobro vizijo celotnega programa (Simerly 1989: 19).

Po Jančičevem mnenju ima vsaka organizacija svoje poslanstvo ne glede na to, ali ga vodstvo natančno opredeli ali ne, saj je inherentno. "Jasno določeno in vedno na novo preverjeno poslanstvo je torej prvi korak, ki ga mora podjetje narediti v želji po izoblikovanju uspešnih marketinških strategij."

Poleg poslanstva velja omeniti še namere podjetja, ki določajo poudarke v razvoju organizacije in cilje, ki so specifikacija in konkretizacija teh razmer. Namere in cilji morajo slediti osnovnim smernicam, začrtanim v poslanstvu podjetja. (Jančič 1990: 80).

Poslanstvo opredeljuje Tavčar kot okvir programov organizacije. Obsega programe, ki obetajo kar največjo konkurenčnost organizacije v menjalnih razmerjih (presežek notranjih prednosti nad slabostmi) ter kar največjo privlačnost okolja (presežek zunanjih izzivov nad nevarnostmi za organizacijo). Poslanstvo daje poleg tega organizaciji zadostno varnost ob zunanjih vplivih (Tavčar 2003: 101).

Mnogi, ki se z marketingom ne ukvarjajo menijo, da marketing ni združljiv s poslanstvom izobraževalne organizacije. To je posledica reduciranja marketinga na oglaševanje in prodajne tehnike. Razvoj marketinga pa je že zdavnaj presegel prvotne profitne naravnosti. Prodajno usmerjene izobraževalne ustanove si prizadevajo povečati prodajo in število udeležencev izobraževanj, marketinško usmerjene izobraževalne ustanove pa skrbijo za resnično zadovoljstvo udeležencev izobraževanj. Sodobni marketing pomeni graditev in ohranjanje odnosov s partnerji v menjavi.

Za javne institucije, ki jih zaradi splošnega družbenega interesa ustanavlja in financira družba, je nedvomno prednostni cilj, da definira in uresniči svoje poslanstvo, ki se potrjuje v stiku zaposlenih z uporabniki.

## 5.2 ANALIZA OKOLJA

Marketinški pregled (analiza podatkov) je obsežna, sistematična, neodvisna in periodična raziskava organizacijskega marketinškega okolja, ciljev, strategij in aktivnosti s pogledom na določen problem, področje in možnosti za izboljšanje storitev.

Kotler deli okolje na zunanje in notranje okolje, natančneje na pet področij (Kotler 2003: 70-80) :

1. **Notranje okolje:** potrebno je ugotoviti želje in potrebe vodstva, zaposlenih in prostovoljcev.
2. **Tržno okolje:** tvorijo ga vse organizacije, s katerimi prihaja organizacija v stik. Pomembno je, da organizacija spremlja tudi morebitne spremembe v njihovih potrebah.
3. **Javnosti:** vse organizacije in skupine ki jih zanima delovanje organizacije; to so lokalna javnost, splošna javnost, medijska in regulatorna javnost.
4. **Konkurenčno okolje:** organizacije, s katerimi organizacija tekmuje za pozornost, lojalnost javnosti, vire ali finančna sredstva.

5. **Makrookolje:** organizacija se prilagaja demografskim, ekonomskim, tehnološkim, političnim in družbenim vplivom.

Potrebno je naštetih glavne dejavnike, ki tvorijo vsako od področij okolja, opisati trende vsakega dejavnika ter predvideti vplive oz. posledice teh trendov za organizacijo. Za grožnje se ugotavlja verjetnost njihove izpolnitve in potencialno škodljivost.

**Analiza makro okolja** zajema analizo demografskih, gospodarskih, tehnoloških, pravnih in političnih sprememb.

**Analiza mikro okolja** pa zajema analizo trga, uporabnikov, konkurence, dobaviteljev in javnosti. Pokaže nam vse prednosti in slabosti izobraževalne organizacije. Na odločitve uporabnikov vplivajo številni dejavniki (kulturni, družbeni, osebni, psihološki).

Metodološko jedro analiziranja mikro in makro okolij je model SPIN: slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti oz. angleško SWOT: strenghts, weaknesses, opportunities, threats. Obsega priložnosti organizacije (dela, programa organizacije) – notranje prednosti in zunanje izzive na eni strani in na drugi težave – notranje slabosti in zunanje nevarnosti.

Analiza prednosti in slabosti se nanaša na izobraževalno ustanovo, analiza izzivov in nevarnosti pa na njeno okolje. Seznam tistih stvari, ki dokazujejo koristi za notranje in zunanje uporabnike je analiza prednosti. Izzive ali priložnosti predstavlja seznam sprememb in njihovih posledic na povpraševanje po izobraževalnih storitvah, zmanjšanje atraktivnosti posameznih programov, spremembo organizacije.

Iz notranjih prednosti in slabosti izhaja konkurenčnost izobraževalne organizacije.

Iz zunanjih izzivov in nevarnosti pa sledi privlačnost okolja, kjer deluje izobraževalna organizacija.

Viri organizacije so predvsem (Kotler 2003: 80):

- ljudje (primernost, izšolanost, navdušenost, lojalnost),
- denar (primernost, fleksibilnost),
- storitve (primernost, prilagodljivost, kvalitetnost),
- sistemi (informacijski, načrtovalni, kontrolni),
- tržno premoženje (baza strank, baza donatorjev, baza kontaktov, splošen ugled).

Številni teoretiki (Kotler, Tavčar, Saker in Speed) poudarjajo, da zna organizacija z analizo virov izbrati prave priložnosti na tistih področjih, kjer ima izrazite prednosti.



	PRILOŽNOSTI	TEŽAVE
ZNOTRAJ	Konkurenčnost organizacije Prednosti	Slabosti
ZUNAJ	Izzivi Privlačnost okolja za organizacijo	Priložnosti

Slika 5.3: SPIN oz. SWOT matrika (Tavčar 2003: 57)

Bistvo SWOT analize je, da ovrednotimo in temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje, kar prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju. Dobra analiza okolja mora predvideti spremembe, ki bodo vplivale na poslovanje izobraževalne organizacije. Zaradi hitrih družbenih sprememb se morajo organizacije sproti prilagajati npr. spremenjenem načinu financiranja.

Hardie kot dodatek analizi SWOT predlaga PAC - analizo storitve, dejanskih razmer in sposobnosti zaposlenih in članov vlade, ki bi jih lahko organizacija uporabila za uresničitev ciljev (Hardie 1991: 54).

PAC: performance: kako se storitev kaže in dela,  
actual conditions: dejanski pogoji,  
capabilities: sposobnosti.

Najpomembnejši dejavniki SPIN analize prilagojene po Lynchu (Lynch v Devetak 2000: 224) so:

**I. NOTRANJE OKOLJE** sestavljajo notranje prednosti in slabosti.

*Notranje prednosti:*

- možnost doseganja ekonomije obsega,
- izkoriščanje krivulje učenja,
- tržni vodja,
- posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja,
- stroškovna prednost,
- kakovost in privrženost vršnega in srednjega menedžmenta,
- ustrezni finančni viri,
- prožnost proizvodnih zmogljivosti,
- inovacijski procesi in rezultati,
- zavzetost delavcev za stalni napredek,
- sodobna delovna sredstva in oprema,
- dobro ime,

- uveljavljenost blagovnih znamk,
- diferenciranost storitev,
- kvaliteta storitev,
- veščine za oglaševanje in pospeševanje prodaje,
- intelektualna lastnina.

*Notranje slabosti:*

- nejasna vizija ali strateška usmeritev,
- zaostajanje na področju raziskav in razvoja,
- majhen tržni delež,
- pomanjkanje znanj in veščin na ključnih področjih poslovanja,
- neuspešno izvajanje sprejetih strategij,
- nezadostno število kakovostnega vršnega in srednjega menedžmenta,
- neustrezni finančni viri,
- neustrezna organizacijska kultura,
- pomanjkanje inovativnosti,
- neizdelan sistem stalnega napredka,
- zastarela oprema,
- na slabem glasu zaradi napak v preteklosti,
- neuveljavljena blagovna znamka,
- nediferenciranost storitev,
- nizka kvaliteta storitev,
- pomanjkanje veščin za oglaševanje in pospeševanje prodaje,
- ozek nabor proizvodov.

**II. ZUNANJE OKOLJE** sestavljajo zunanji izzivi in zunanje nevarnosti:

*Zunanji izzivi:*

- nova tržišča in tržne niše,
- novi proizvodi/storitve,
- možnosti za diverzifikacijo in simplifikacijo,
- visoka rast tržišča,
- šibkost konkurentov,
- ugodne socialne in demografske razmere,
- ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju,
- možnosti za prevzem podjetij,
- možnosti za nova strateška povezovanja,
- rast mednarodnega tržišča,
- pozitiven ekonomski cikel,
- širitev nabora storitev za zadovoljevanje potreb novih odjemalcev.

*Zunanje nevarnosti:*

- vstop novih konkurentov,
- nadomestne storitve,
- večja moč uporabnikov in izvajalcev,
- nizka rast tržišča,
- povečana konkurenčnost,
- neugodne socialne in demografske spremembe,
- neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju,

- nove tehnologije,
- novi zakonski predpisi o konkurenčnosti poslovanja,
- negativen ekonomski cikel,
- spremenjeni okusi in potrebe uporabnikov.

Vse aktivnosti, ki jih izobraževalna ustanova pri analizi izvaja, morajo biti usmerjene v načrtovanje in izvajanje poslovne politike, tako da se najboljše zadovoljujejo potrebe in želje ciljnih javnosti. Tudi izobraževalne organizacije morajo z menjavo upravljati strateško.

### **5.2.1 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA**

Analiza notranjega okolja je ključna točka marketinške strategije iz dveh razlogov. Prvič, ker je za uspešno delovanje izobraževalne organizacije zelo pomemben ugled v javnosti in zadovoljstvo uporabnikov organizacije. Zato je potrebno nenehno spremljati stanje izobraževalne organizacije na tržišču. Glavni del marketinškega programa je ohranitev zaželjene "slike" delovanja organizacije javnosti. In drugič, pomembno je zastaviti marketinški program, ki ga je možno izvesti.

Analiza notranjega okolja opredeljuje stanje (prednosti in slabosti) organizacije v tem trenutku in v preteklosti (prirejeno po Debelak 2000):

1. Opis delovanja organizacije (kratka predstavitev delovanja organizacije v dveh do treh stavkih)
2. Delovanje organizacije v preteklosti
3. Opredelitev ciljnih trgov: trg je geografsko področje ali skupina uporabnikov
4. Opredelitev sekundarnih trgov (na katerih sodelujete)  
Pomembno je opredeliti glavni ciljni trg (uporabnike) in nato morebitne ostale ciljne skupine.
5. Posebnost(i) organizacije: opredelite posebnost(i) organizacije, po kateri(h) si uporabniki organizacijo najlažje zapomnijo in pripomore(jo) k ugledu in prepoznavnosti v javnosti;
6. Rast storitev: zaradi hitrih družbenih sprememb se trg hitro spreminja, uporabniki iščejo novosti in inovacije v storitvah. Novi konkurenti, novi marketinški trendi, nove storitve lahko vplivajo na delovanje organizacije.
7. Prednosti in slabosti
8. Finančne zmogljivosti: razpolaganje s razpoložljivimi sredstvi in možnosti pridobivanja novih finančnih sredstev
9. Upravljalске in trženjske izkušnje: uporabljati je potrebno preizkušeno učinkovite marketinške taktike, zato so za to zaželeni eksperti s tega področja
10. Zaključki

Pogosto je mnenje zaposlenih organizacije o delovanju organizacije boljše, kot mnenje uporabnikov. Zato je pomembna analiza slabosti organizacije za stalno izboljševanje in napredovanje v pridobivanju uporabnikov in ugleda organizacije.

## 5.2.2 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Distribucijski kanali, potrebe in želje uporabnikov in tehnologija so samo nekateri od segmentov, ki se pod vplivi zunanjega okolja hitro spreminjajo. Prilagajanje hitrim spremembah je osnova za uspešno delovanje izobraževalne organizacije.

1. Vaši ciljni trgi (enaki kot v analizi notranjega okolja pod točko 3)
2. Tržni segmenti: v nekaterih značilnostih so natančneje opredeljeni od ciljnih trgov  
Pogosto so mnenja zaposlenih o najpomembnejših tržnih segmentih neenotna, zato je pomembno imeti strateški marketinški načrt, ki segmente organizacije razvršča po pomembnosti.
3. Konkurenčne prednosti  
Pomembno je, da ima organizacija izrazito prednost, ki jo uporabniki zaznajo. Vsak marketinški načrt vsebuje razvoj konkurenčnih prednosti in taktik za njihovo uresničevanje.
4. Strateški položaj organizacije  
So storitve, s katerimi se organizacija predstavlja uporabnikom (po katerih uporabniki organizacijo prepoznajo). Gre za neko posebnost, ki pritegne uporabnikovo pozornost.  
Konkurenti z dodatnimi ponudbami, ki izboljšajo ponujeno storitev imajo glavno prednost na trgu.
5. Marketinški trendi  
Sprotno redno spremljanje novih trendov tržišča je zelo pomembno za učinkovito delovanje organizacije. Prve organizacije, ki sledijo trendom, ponujajo nove, dodatne aktualne storitve in posodablajo že obstoječe, si s tem pridobijo dolgoročno prednost na trgu.
6. Zunanji izzivi
7. Zunanje nevarnosti: pomembno je, da organizacije spreminjajo nevarnosti v priložnosti
8. Zaključki

Uspešno delovanje organizacije sloni na poznavanju uporabnikovih potreb in želja in sodobnih trendov.

Primeri analiz notranjega in zunanjega okolja, ki bi bila morebiti koristna za izobraževalne ustanove, se nahajata v Prilogi B in Prilogi C (stran 144 in 145).

## 5.3 OBLIKOVANJE NAMENA IN CILJEV

Pri oblikovanju namena in ciljev organizacije izhajamo iz poslanstva izobraževalne organizacije. **Poslanstvo** izobraževalne organizacije opredeljuje od kod organizacija izhaja, kaj organizacija sploh je. **Nameni in cilji** pa govorijo o tem, kam izobraževalna organizacija gre.

V literaturi lahko zasledimo več različnih opredelitev poslanstva, vizije, smotrov, namenov in ciljev.

Tavčar v svojih delih omenja poslanstvo, vizijo, smotre in cilje organizacije.

"Vizija je najbolj dolgoročna in trajna usmeritev organizacije, ki jo v uspešni organizaciji usvoji pretežen del udeležencev, zlasti sodelavcev organizacije. Obsega splošno vsebinsko zamisel in maloštevilne smotre, najbolj temeljne in dolgoročne

cilje organizacije. Smoter (ang. goal) je konkretna sestavina vizije, je dolgoročen in malo spremenljiv. Smotru so podrejeni cilji (ang. targets), ki naj bodo primerni za udejanjanje, opredeljeni glede obsega in vsebine, časovnega poteka in nosilcev oz. izvajalcev, sredstev ipd. Cilji organizacije zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej (Tavčar 2003: 95).

Jančič uvršča med smotre podjetja njegovo poslanstvo, namere in cilje (Jančič 1990: 80).

Simerly razlikuje med goals in objectives. "Goals" imajo širši pomen in so del poslanstva organizacije, "objectives" pa so merljivi in izhajajo iz "goals".

Kotler in Andreasen navajata, da so cilji nameni operacionalizirani v merljivi obliki. Običajno jih je več, s pomočjo njih lahko izpeljemo konkretno strategijo za njihovo izpolnitev (Kotler in Andreasen 2003: 68).

Namene trženja poimenuje Tavčar smotre trženja. Smotre trženja je mogoče razvrstiti na ekonomske in psihološke, na "trde" in na "mehke". Oboji so pomembni za storitveno podjetje.

Ekonomske cilje trženja so obseg prodaje, prihodek, tržni delež, pokrivanje itd.

Psihološki cilje trženja pa poznanost, podoba, zvestoba odjemalcev itd.

Cilji izobraževalne ustanove so primerni za udejanjanje, opredeljeni glede obsega in vsebine, časovnega poteka in nosilcev oziroma izvajalcev, sredstev. Zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej.

Dobri cilji so merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni. Cilji zadevajo dosežke organizacije v bodočnosti. Cilji niso točno opredeljene vrednosti, temveč ciljna področja. Zato kaže cilje načrtovati alternativno, si zastaviti poleg srednjega cilja še višji cilj za ugodnejše prilike in nižjega za neugodnejše.

Po ciljnih in smotrih (namenih) ločimo organizacije na pridobitne in nepridobitne.

Pridobitne organizacije delujejo zato, da vanje vloženi kapital prinaša dobiček in da povečujejo premoženje lastnikov.

Nepridobitne organizacije delujejo za doseganje nepridobitnih ciljev; dobiček vlagajo v poslovanje, ne izplačajo pa ga lastnikom (Tavčar 2003: 95).

Bryson (Bryson 1998: 98) opredeljuje tri načine identificiranja strateških področij za izbiro primerne namena oziroma cilja: direktni pristop, ciljni pristop in pristop "vizije uspeha".

- a) Direktni pristop je primeren za javne službe; izhaja se iz pristojnosti in poslanstva ob upoštevanju okolja (notranjega in zunanjega).
- b) Ciljni pristop je značilen za hierarhične organizacije, kjer vodstvo opredeli namene in cilje ter jih predloži za njihovo doseganje.
- c) Za neprofitne organizacije pa je primeren pristop "vizije uspeha", kjer se najprej oblikuje idealna podoba organizacije, primerja dejansko stanje z idealom in na osnovi primerjav določi potrebne spremembe.

**Portfolio analiza** je osnova za opredelitev poslanstva, ciljev in smotrov organizacije. Le-ta pa temelji na **portfolio načrtovanju** – sistematični razvrstitvi možnih alternativ. Veliko nepridobitnih organizacij je vključenih v veliko trgov. Zato se morajo

strateško odločati za rast, katere programe ohraniti in katere marketinške programe zamenjati (Kotler 2003: 80).

Za snovanje strategij je potreben pregled in ocenitev vsakega programa, ki ga izobraževalna organizacija izvaja. Stare programe je treba pravočasno nadomestiti z novimi. Organizacija določi, kateri programi so najpomembnejši in jih razvršča na aktivno, pasivno izvajanje in ukinitvev.

Kotler (Kotler 1982: 99) opisuje še dve portfolio analizi: General Electric portfolio analiza in Academic portfolio analiza.

**General Electric portfolio analiza** (imenovana po podjetju General Electric) vsakega od programov oceni glede na privlačnost trga ter glede na to, koliko je organizacija močna na tistem področju.

Poleg tega je znana še **Academic portfolio analiza** za neprofitne organizacije. Ta analiza ocenjuje programe glede na centralnost (kako blizu je poslanstvu organizacije), kvaliteto (v primerjavi z drugimi organizacijami) in tržno upravičenost (glede na velikost in stopnjo rasti trga za storitev).

## **5.4 OBLIKOVANJE TEMELJNE MARKETINŠKE STRATEGIJE**

Marketinška strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj strategije je ustvarjanje konkurenčnih storitev, pridobivanje novih uporabnikov in pridobivanje ugleda organizacije.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 90) delita marketinško strategijo na tri dele:

1. izbira ciljnih trgov,
2. izbira konkurenčne pozicije,
3. oblikovanje marketinškega spleta.

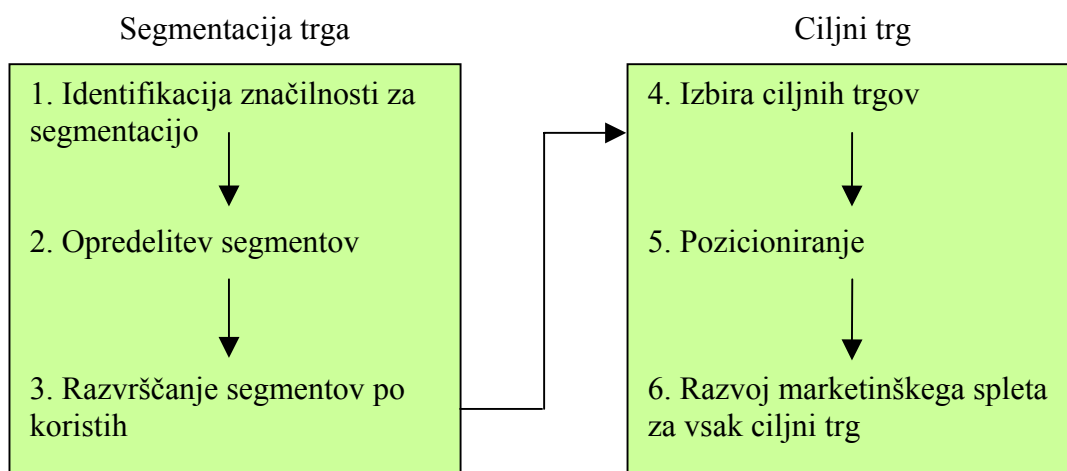
### **5.4.1 SEGMENTACIJA CILJNIH TRGOV**

Za izobraževalne organizacije je značilno, da imajo več heterogenih trgov. Izobraževalna organizacija mora segmentirati trge in nato sprejeti strateško odločitev o pokrivanju tržnih segmentov z izobraževalnimi programi.

Segmentacija ciljnega trga je proces lociranja potencialnih uporabnikov v skupine. Možnost za segmentacijo se pojavi tam, kjer imajo uporabniki različne potrebe in želje za izobraževalne programe. Razločevalna lastnost, ki omogoča izobraževalni organizaciji izdelavo segmentacije je na primer vrsta izobraževalnih programov, za katere se potencialni uporabniki zanimajo. Segmentacija trga temelji na prednostih organizacije in izzivih. Uspešna segmentacija trga omogoča zaposlenim, da ciljajo na specifično ciljno skupino uporabnikov. Posledica tega je razumevanje značilnosti te ciljne skupine in zato boljše zadovoljevanje njihovih potreb in želja (Michael, Hamilton, Dorsey 1995: 27).

Kotler pravi, da je ciljne trge potrebno ločiti po značilnostih: npr. trg uporabnikov, trg potencialnih uporabnikov, trg strokovnih sodelavcev, trg sponzorjev ipd.

Trg opredeljuje kot skupino ljudi, ki imajo dejanski ali potencialni interes za storitev in so sposobni storitev plačati. Segmentacija lahko pomaga pri kvaliteti, kvantiteti in časovni odločitvi (Kotler 2003: 142-145).



Slika 5.4: Stopnje marketinške segmentacije in izbira ciljnega trga (Kotler 2003: 144)

Zelo podobno razvršča tudi Gray (Gray 1991: 62) segmentacijo trga v šest stopenj:

1. delitev osnovnih kategorij trga v segmente,
2. zbiranje in razvrščanje informacij v segmente,
3. selekcioniranje segmentov glede na pričakovane koristi,
4. raziskovanje prednosti določenih segmentov,
5. določanje marketinške strategije za prednosti,
6. izvedba strategije.

Gray definira ciljni tržni segment kot skupino dejanskih ali potencialnih uporabnikov, za katere lahko pričakujemo, da bodo približno na enak način sprejeli ponujene storitve. Segmentacija trga je zahteven in kreativen proces, ki omogoča identifikacijo ciljnega trga. Vsak izobraževalni program predstavlja posebno skupino storitev. (McDonald v Gray 1991: 60).

Izobraževalna ustanova segmentira individualne uporabnike in organizacije, ki naročijo izobraževanje; notranje in zunanje javnosti (potencialni uporabniki storitev). S segmentacijo lahko izobraževalne organizacije izoblikujejo svoje storitve po željah uporabnikov.

Izobraževalna ustanova mora zadovoljevati potrebe in želje vseh javnosti. Javnosti postanejo trg takrat, ko se izobraževalna organizacija odloči, da jim ponudi koristi v zamenjavo za druge koristi, npr. za sodelovanje. Vse javnosti mora segmentirati, določiti cilje in jim prilagoditi marketinške aktivnosti, ki so namenjene zagotavljanju ekvivalentne menjave z njimi.

Organizacija lahko ponudi vsem en sam program in marketinški splet (nediferencirani marketing), več segmentov in vsakemu segmentu svoj program in marketinški splet (diferencirani marketing), en marketinški segment s svojim programom in marketinškim spletom (koncentrirani marketing) ali pa masovno pokrivanje (vse segmente z vsemi programi, npr. s pomočjo interneta) pravita Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 160-165).

## 5.4.2 IZBIRA KONKURENČNE POZICIJE

Po izbiri ciljnega trga mora izobraževalna organizacija opredeliti število in značilnosti konkurenčnih izobraževalnih organizacij.

"Izbira ciljnega trga hkrati tudi opredeli, s katerimi in s kolikšnim številom konkurentov se bo podjetje spopadlo pri uresnitvi svoje temeljne marketinške strategije" **Konkurenčno pozicioniranje** je položaj, ki ga bo podjetje doseglo glede na konkurente (Jančič 1990: 88).

Kotler (2003: 168) opredeljuje naslednje korake, ki so potrebni za uspešno pozicioniranje:

1. poznati trenutno stanje,
2. poznati stanje konkurentov,
3. sprejeti odločitve če in kako diferencirati ponudbo storitev od konkurenčnih,
4. predstaviti ponudbo storitev.

Izobraževalna organizacija tekmuje s konkurenti za doseganje in iskanje zadovoljstva uporabnikov in za naklonjenost javnosti. Zato so ključnega pomena raziskave zadovoljstva udeležencev izobraževanj.

V izobraževalnih organizacijah zasledimo več vrst javnosti:

- interno javnost (uporabniki storitev, zaposleni),
- medijsko javnost,
- finančno javnost.

Nova organizacija se odloča za svojstveno pozicijo na trgu ali pa za pozicijo podobno ostalim konkurenčnim organizacijam.

Pri vseh omenjenih ustvarja izobraževalna organizacija celotno javno podobo. V izobraževalnih organizacijah so zaposleni nenehno v stiku z uporabniki, zato lahko hitreje ugotavljajo zadovoljstvo uporabnikov.

Kotler in Foxova (Kotler in Fox 1995: 230) definirata pozicioniranje kot proces utrjevanja in ohranjanja določene pozicije v smislu celotne podobe in ponudbe, tako da institucija zaseda koristno mesto v zavesti uporabnikov.

Za izvedbo uspešnega pozicioniranja predlagata naslednje štiri korake:

1. opredeliti celotno podobo in določiti pozicijo organizacije v odnosu do konkurenčnih institucij,
2. selekcionirati odločitev o možni poziciji organizacije,
3. skrbno izpeljati izbrane aktivnosti,
4. evalvirati in nadzorovati učinkovitost naporov za pozicioniranje.

Izvajalec mora obravnavati in izvajati naročene storitve in jih prilagajati uporabnikom. Govorimo o oblikovanju marketinškega spleta v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta uporabnik in ciljni trg v središču pozornosti. Želje uporabnikov je potrebno čim bolj uresničiti.



### **5.4.3 MARKETINŠKI SPLET**

Marketinški splet ima zelo pomembno vlogo v procesu načrtovanja marketinga. Zajema osnovno tržno ponudbo izobraževalne ustanove.

Marketinški splet predstavlja kombinacijo marketinških spremenljivk, ki jih izobraževalna ustanova načrtuje, izvaja in kontrolira, z namenom da bi na trgu dosegla zastavljene cilje. Za obvladovanje marketinškega spleta je potrebno, da izobraževalna ustanova uresničuje marketinško načrtovanje, celovit nadzor in spremljanje najpomembnejših aktivnosti.

Kotler (glej Kotler 1996) v svoji definiciji navaja, da je marketinški splet posebna združitev nadzorovanih tržnih spremenljivk, ki jih organizacije uporabljajo, da dosežejo svoje cilje na ciljnih trgih.

Sestavljen je iz štirih prvin z začetno črko P, zato formula 4P (splet 4P je predlagal McCarthy leta 1978). Te štiri prvine so:

1. izdelek (product),
2. prostor (place),
3. cena (price),
4. promocija (promotion).

Gronroos (Gronroos 1997: 48) pravi, da ta splet ni primeren za storitve. Poudarja pomen človeškega dejavnika, dostopnost storitev, pomen spremljajočih storitev, prepletenost elementov storitve ter aktivnega sodelovanja uporabnikov v procesu storitve.

Zato je Cowell za neprofitne organizacije prvim štirim dodal še tri prvine:

5. procesiranje (processes),
6. fizični dokazi (physical evidence),
7. ljudje (people).

Modelu sta Booms in Bitner dala ime 7P.

Vsaka od prvin ima pomembno vlogo v marketinškem spletu.

Z dobro medsebojno povezanostjo vseh prvin lažje dosegamo strateški cilj marketinga.

Izobraževalna ustanova skuša ohraniti ali spremeniti svoj položaj na ciljnih trgih s kombinacijo različnih sredstev, ki jih ponuja uporabniku v obliki marketinškega spleta.

### **STORITEV - IZOBRAŽEVANJE**

Storitev je običajno glavni igralec v marketinški praksi.

Kot je bilo že obravnavano v poglavju 2.4.2 (Izobraževanje kot storitev), pri storitvi obravnavamo kakovost, funkcionalnost, značilnost, velikost, "ugled" in dobro ime. Uporabnik storitve ocenjuje vse omenjene značilnosti storitve, zato je pomembno, da se uporabniku organizacija približa s kakovostjo in prvinami marketinškega spleta.

Storitev so vsi nizi dejavnosti in dogodkov, ki jih ciljno izvaja neprofitna organizacija. Izide programov lahko delimo na izobraževanja, ki jih izvaja organizacija in pa posledice teh izobraževanj (znanje, samostojnost, socialne spremembe ipd.).

Posamezne storitve se razlikujejo glede na njihovo relativno pomembnost za organizacijo. Nekateri so ključni – predstavljajo jedro programskega spleta organizacije, drugi niso tako bistvene. Svojemu programskemu sklopu mora organizacija dodati tudi "kronske dragulje", ki jih vključi v svoje tržnokomunikacijske aktivnosti.

Izobraževalne ustanove so storitvene ustanove, za katere po Snoju (Snoj 1998: 12) velja, da so procesne, neotipljive, neobstoje in variabilne, da jih ob izvajanju odjemalci že uporabljajo ter da v izvajanju odjemalci tudi sodelujejo.

V izobraževalnih organizacijah je velik poudarek na človeškem dejavniku, na vplivu subjektivne presoje uporabnika storitve.

## **CENA**

Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca. Obravnavanje problematike cen se nanaša na različne cenike in plačilne pogoje. Tržno ceno oblikujemo glede na proizvodne stroške, konkurenco, kupce, s posebnimi popusti, po sezonah ipd.

Pri ceni je pomembno upoštevati tudi, da je povezana s pričakovano kakovostjo storitve. Nizka cena se lahko tolmači kot znak nizke kakovosti.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 387) delita stroške na denarne, nedenarne in mešane. Nedenarni stroški vključujejo psihično bolečino, porabo časa in energije, čas porabljen za spreminjanje starih navad ipd.

Menedžerji neprofitnih organizacij imajo dvojno nalogo. Na eni strani morajo ohranjati relativno visoko raven nekaterih cen za uspešno delovanje organizacije in po drugi strani zniževati cene za lažjo dostopnost storitev vsem uporabnikom. Za oblikovanje strategije cen mora izobraževalna organizacija najprej postaviti cilje. Strategija za doseg ciljev je lahko usmerjena v stroške, povpraševanje ali konkurente.

Koristi, ki morajo biti usklajene s ceno, so: poklicna pričakovanja, originalnost programa, ugled in na novo pridobljene izkušnje.

Pri neprofitnih izobraževalnih ustanovah so "cena" razporejanja programov in stroški izvajanja. Plačilo uporabnika ne krije vseh stroškov, zato je potrebno iskati sredstva drugod.

## **PROSTOR**

Prostor opredeljuje mesto in način izvajanja oziroma razširjanja programov izobraževalne organizacije.

Izobraževanje mora biti ponujeno na pravem mestu v pravem trenutku in na način, ki najbolj ustreza uporabnikom izobraževalne storitve.

**Mesto izvajanja izobraževanj** je lahko pri izvajalcu izobraževanj, pri uporabniku ali na kakem tretjem kraju po dogovoru med izvajalcem in uporabnikom. Organizacija se mora odločiti, ali bo geografsko delovala na enem mestu ali na več mestih.

Vedno večji pomen dobivajo tudi raznovrstni **načini izobraževanj**. Možno je tudi izobraževanje preko televizije, videokaset, prek interneta ipd.

Pomembno je, da organizacija naredi uporabnikom čim bolj približa svojo storitev (naredi dostopno).

Gray (Gray 1991: 104) poudarja, da je treba omogočiti obiskovalcem, da se storitve "dotaknejo". Prostor je treba kreirati tako, da je privlačen.

Dostava izobraževalnih storitev doživlja spremembe z vedno večjim pomenom izobraževanja na daljavo in individualnih metod učenja, ki se prilagajajo vsakemu uporabniku posebej.

## **PROMOCIJA ali TRŽNO KOMUNICIRANJE**

**Promocija** je sestavni del marketinškega spleta in zajema vse tiste aktivnosti, s katerimi informira, spominja, prepričuje in povezuje potrošnike s proizvajalci.

Izraz promocija (lat. promotio) pomeni napredovanje po rangu, stopnji.

"Vloga, mesto in pomen promocije je v tem, da seznanimo pretekle, sedanje in bodoče odjemalce o izdelkih in storitvah, ki jih ponujamo. Na osnovi tega bi bili možni kupci informirani o naši ponudbi" (Devetak 2000: 205)

Nekateri avtorji uporabljajo izraz **tržno komuniciranje** namesto promocija. Lorbek (Lorbek 1991: 15) pravi, da je bistveno obveščanje potrošnikov. Komuniciranje je medsebojno obveščanje, izmenjava mnenj med podjetjem in subjekti na trgu o izdelkih ali storitvah in o podjetju kot celoti v korist ponudnika in uporabnika.

Podobno opredeljuje tržno komuniciranje Sfiligojeva; kot različne oblike komuniciranja s kupci in kot sredstva, s katerimi si organizacija prizadeva vplivati na uporabnike in kupce.

**Namen tržnega komuniciranja** je informirati javnost o storitvah, ki jih izobraževalna organizacija ponuja uporabnikom, in o njihovi koristnosti.

Kotler in Foxova poudarjata velik pomen učinkovite komunikacije izobraževalne organizacije z njenimi trgi in javnostmi. Izobraževalna organizacija mora informirati uporabnike in ostale javnosti o svoji ciljih, delovanju in ponudbi. Učinkovita komunikacija spodbuja interes javnosti in zagotavlja njihovo naklonjenost. Komunikacijski kanal delita na dva tipa: na osebne in neosebne. Osebna komunikacija pomeni direktno komunikacijo predstavnikov organizacije z njenimi javnostmi, vključuje tudi pogovore v družbi. Komunikacijski kanali, ki jih organizacija uporablja za neosebno komunikacijo pa so televizija, radio, časopisi, revije, direktna pošta, ipd. (Kotler in Fox 1995: 350).

Komunikacijski oz. promocijski splet sestavlja pet dejavnosti (Kotler 1996: 596):

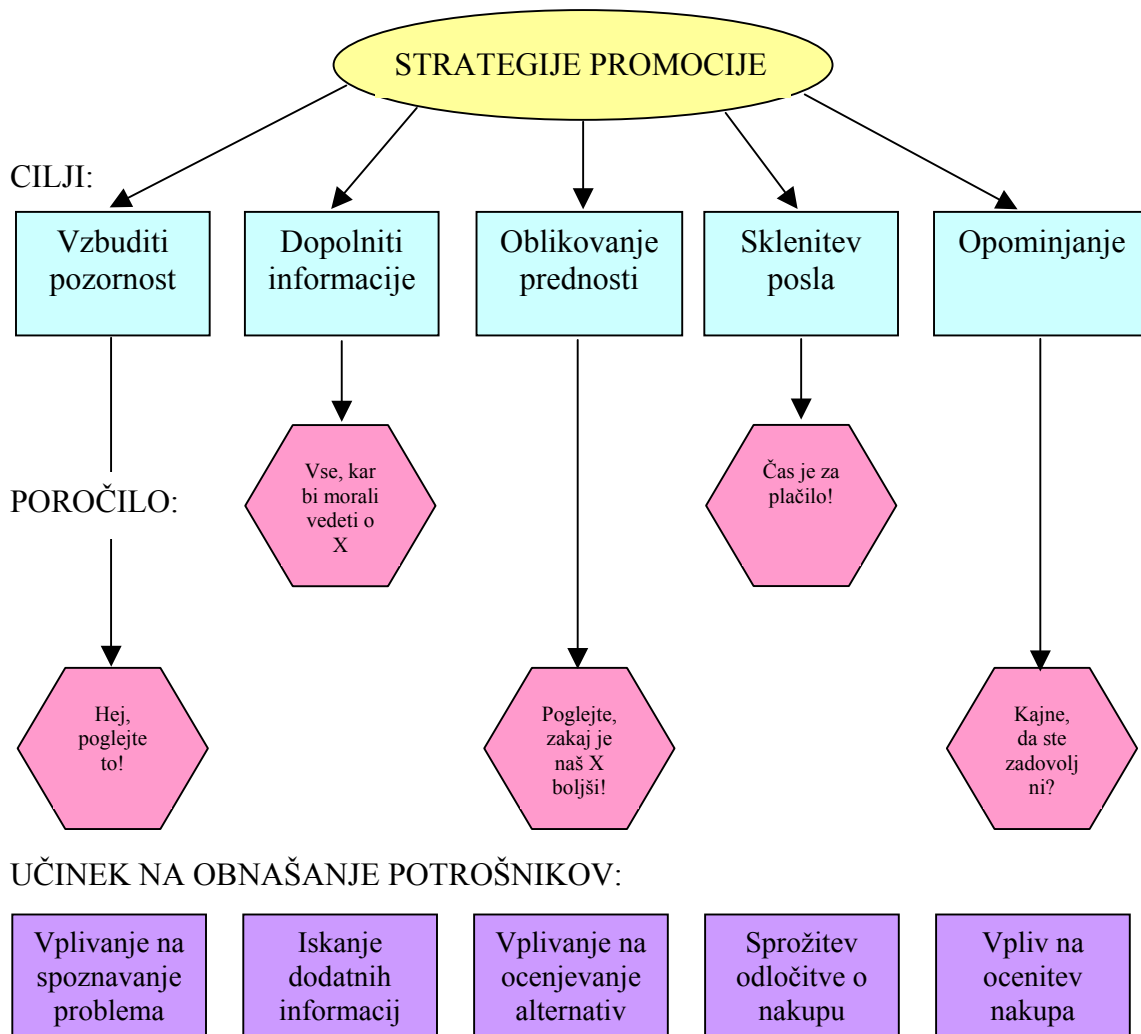
- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi in publiciteta,
- osebna prodaja,
- neposredni marketing.

V nadaljevanju bom podrobneje opisala posamezne dejavnosti.

OGLAŠEVANJE	POSPEŠEVANJE PRODAJE	ODNOSI Z JAVNOSTMI	OSEBNA PRODAJA	NEPOSREDNO TRŽENJE
Tiskani in radiotelevizijski oglasi	Nagradna tekmovanja, igre, žrebanja	Tiskovna poročila	Prodajne predstavitve	Katalogi
Zunanja stran embalaže	Darila	Govori	Prodajna srečanja	Neposredna pošta
Priloge v embalaži	Vzorci	Seminarji	Spodbujevalni programi	Trženje po telefonu
Filmi	Sejmi in prodajne razstave	Letna poročila	Vzorci	Elektronska prodaja
Brošure in knjižice	Razstave	Dobrodelna darila	Sejmi in prodajne razstave	Televizijska prodaja
Lepaki in zgibanke	Predstavitve	Sponzorstvo		
Imeniki	Kuponi	Objave		
Ponatisi oglasov	Znižanja	Odnosi s krajevnim okoljem		
Oglasne deske	Nizkoobrestni krediti	Lobiranje		
Znaki na prikazovalnikih	Zabave	Predstavitvena občila		
Prikazovalniki na prodajnih mestih	Prodaja staro za novo	Revije podjetij		
Avdiovizualni materiali	Prodajne znamke	Dogodki		
Simboli in logotipi	Vezana prodaja			

Tabela 5.1: Najpogostejša orodja za marketinško komuniciranje (Kotler v Devetak 2000: 184)

Pri strategiji tržnega komuniciranja oz. promocije je pomembno najprej opredeliti cilj, nato oblikujemo sporočilo.



Slika 5.5.: Vpliv strategije promocije na obnašanje potrošnikov (Devetak 2000: 206)

Pomemben del načrtovanja tržnega komuniciranja je določitev reakcije ciljne javnosti. Znana sta dva modela odziva uporabnikov (Evans 1995: 121):

- **AIDA** (attention, interest, desire in action) in
- **Model šestih nivojev** (zavest, znanje, nagnenje, izbor, prepričanje in nakup)

**Razlika v tržnem komuniciranju profitnih in neprofitnih organizacij** je, da je pri profitnih organizacijah komuniciranje omejeno na eno ciljno skupino – potrošnike, pri neprofitnih pa na več ciljnih skupin.

Cilji komuniciranja neprofitnih organizacij so (Kotler in Andreasen 2003: 413):

1. informiranje uporabnikov o storitvi,
2. seznanjanje ciljne skupine uporabnikov o ponudbi ali o spremembah ponudbe,
3. spreminjanje prepričanj o negativnih in pozitivnih rezultatih storitve,
4. spreminjanje mnenja o pomembnosti storitev,
5. obveščanje čim večjega števila uporabnikov,
6. tehnike obveščanja,
7. novačiti podporo posrednikov,

8. rekrutiranje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih in prostovoljcev,
9. spreminjanje mnenja o sponzoriranju,
10. vplivanje na vlado, upravni odbor in komisije natečajev,
11. preprečevanje nepravilnih informacij,
12. "dokazovanje" prehitevanja konkurentov,
13. preprečevanje govoril in nepravilnih informacij,
14. vplivanje na že obstoječe sponzorje in pridobivanje novih sponzorjev.

Uspešno tržno komuniciranje sestavlja sedem faz:

1. določitev ciljnega občinstva,
2. opredelitev ciljev in potreb komunikacije,
3. oblikovanje sporočila,
4. izbira komunikacijskih kanalov,
5. določitev celotnega proračuna za promocijo,
6. izbira promocijskega spleta,
7. implementacija in merjenje učinkovitosti promocije.

Večina avtorjev poudarja, da je tržno komuniciranje **obojestransko** prenašanje informacij med organizacijo in uporabniki. Z uvajanjem novih oblik komuniciranja (elektronsko poslovanje, internet) se zmanjšuje pomen oglaševanja v revijah in časopisih. Številne organizacije lahko s pomočjo informacijske tehnologije individualizirajo svojo ponudbo, tako da se prilagajajo potrebam posameznih uporabnikov.

### ***OGLAŠEVANJE***

Oglaševanje je ena od petih dejavnosti promocijskega spleta.

Bistvo oglaševanja je v celovitem informiranju potencialnih uporabnikov o storitvah, ki jih izobraževalna organizacija ponuja. Stroške za oglaševanje plača ponudnik ali sponzor.

Oglaševanje zajema: oglase, brošure in knjižice, lepake in zgibanke, najrazličnejše imenike, oglasne deske, audiovizuelne materiale, televizijske oglase, simbole, logotipe, filme, panoje, propagandne plošče, displeje, opozorilne kartone itd. (Devetak 2000: 185)

Oglaševanje izobraževalnih storitev neprofitnih izobraževalnih ustanov je občutljivo področje marketinškega komuniciranja, pogosto se ga zamenjuje s prodajo in oglaševanjem. V neprofitnih organizacijah gre za ponujanje storitev in zadovoljevanje želja, potreb in pričakovanj udeležencev izobraževanja.

Pri oglaševanju gre za sporočilo, ki ga izobraževalna organizacija pošilja svojim ciljnim javnostim.

Pri neprofitnih izobraževalnih organizacijah je zaradi nizkih proračunov primerno brezplačno oglaševanje. Profitne organizacije – ponudniki oglasnega prostora brezplačno oglašujejo zaradi svoje podobe v javnosti ali zaradi davčnih olajšav.

Storitve nimajo otipljivih značilnosti, primernih za oglaševanje, zato oglaševalci uporabljajo nadomestke, kot so (Tavčar 2000: 192):

- "prej in potem",
- embalaža,
- materialni dejavniki: notranji- sodelavci, prostori, naprave; zunanji – kraj,

- reference: govorne ali pisne izjave zadovoljnih uporabnikov, nagrade za visoke uvrstitve, diplome, pokali, medalje,
- vplivneži: vplivni ljudje lahko prepričujejo uporabnike o kakovosti in potrebnosti storitve,
- izpolnitev potreb: ne storitev sama temveč izpolnitev potreb, ki jih je omogočila,
- simboli: znaki, maskote, zvoki,
- poseben medij: CD ipd.

Stopnja posebljenosti in opredmetenosti storitev (Hill v Tavčar 2000: 192):

- čim manj materiala obsega storitev, čim bolj neotipljiva je, tem bolj kaže uporabljati otipljive navedbe v oglaševanju,
- čim bolj je uporabnik vpleten v izvajanje storitve, tem bolj kaže uporabljati prikaz interakcij med uporabnikom in izvajalci storitev,
- čim bolj heterogeni so izvidi storitev, tem bolj kaže poudarjati v oglaševanju kakovost storitev.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 442) uvrščata med oglaševanje vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije storitev znanega plačnika.

Oglaševanje neprofitnih organizacij delita na:

- politično,
- socialno (spodbujanje zaželenih načinov obnašanja),
- dobrodelno (spodbujanje zbiranja donacij),
- vladno oglaševanje (za privabljanje turistov, novih prebivalcev),
- zasebno neprofitno oglaševanje (letna poročila, direktna elektronska sporočila itd.),
- oglaševanje združenj (za izboljšanje javne podobe in informiranje o storitvah).

Za doseganje in izvajanje uspešnega oglaševanja morajo profitne in neprofitne organizacije upoštevati:

- cilj, ki ga želimo doseči s konkretnim oglaševanjem,
- čas, ki je potreben za dosego zastavljenih ciljev,
- območje, kjer bomo izvajali oglaševanje,
- selekcijo ustreznih medijev in sredstev propagande, da bi dosegali ustrezno racionalnost in zastavljene učinke (Devetak 2000: 185).

Cilji izhajajo iz marketinške strategije in se nanašajo na točno določene ciljne javnosti.

Nekateri avtorji (Kotler, Trnavčevič in Zupanc Grom, Lovelock) temu dodajajo še vnaprejšnjo določitev denarnih sredstev, vsebino sporočila, obseg in frekvenco oglaševanja in način evalvacije doseženih rezultatov.

Vsebina sporočila je lahko racionalna, čustvena ali moralna.

### **Načrt oglaševanja**

Izobraževalne ustanove imajo na voljo več orodij za doseganje svoje ciljne skupine.

Načrt oglaševalske kampanje lahko delijo na pet korakov:

- definirajo ciljno skupino,
- določijo, kakšen odziv želijo
- določijo obseg in frekvenco oglaševanja,
- določijo medije, v katerih bomo oglaševali,
- ocenijo uspešnost oglaševanja.

Odziv, obseg ter frekvenca oglaševanja in izbira medijev so odvisni od obsega sredstev, namenjenih za oglaševanje.

VRSTA MEDIJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
<b>Televizija</b>	Velik in hiter vpliv Množični medij Potreben načrt Dosegljivost sponzorjev Razpoložljivost sponzorjev Možno pospeševanje prodaje	Drag oglasni prostor Ni selektivnosti Velika konkurenca med oglasi Ni razpoznavnosti
<b>Radio</b>	Množični medij Selektivni izbor občinstva Potreben načrt Velik vpliv Visoka geografska in demografska selektivnost Poceni oglasni prostor	Nizka pozornost Le audio predstavitev Neoprijemljivost Geografsko selektivno občinstvo Naključni trgi
<b>Revije</b>	Izmenjava med bralci Trajanje Nizki stroški Možno pospeševanje prodaje Zaupanje bralcev Kvaliteten tisk	Slaba razpoznavnost Nasičenost z oglasi Ni selektivnosti
<b>Časopisi</b>	Fleksibilnost trga Množični medij Dosegljivost Dobro pokriva lokalni trg Verodostojnost v očeh bralcev	Kratka življenjska doba Slaba kvaliteta Ni izmenjave med bralci
<b>Direktna pošta</b>	Selektivni izbor ciljne skupine Merljiv vpliv Fleksibilnost Ni drugih oglasov Osebni ton nagovora	Relativno drag medij Imidž odvečne pošte ("junk mail")
<b>Oglaševanje zunaj, jumbo plakati</b>	Fleksibilnost Dosegljivost Lokalizirano po potrebi Večkratna izpostavljenost Poceni oglasni prostor Fleksibilen urnik	Ni selektivnega izbora ciljne skupine Kreativna omejenost Slaba pokritost nekaterih območij

Tabela 5.2: Prednosti in slabosti medijev, Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 1987: 554 in 2003: 447)



Učinkovitost oglaševanja lahko izobraževalna organizacija preverja z vpraševanjem uporabnikov storitev ali pomnijo oglaševanje in s preverjanjem ali oglaševanje gradi primerna pričakovanja o storitvah pri uporabnikih.

### ***ODNOSI Z JAVNOSTMI***

Iz pregleda literature je razvidno, da avtorji odnose z javnostmi različno definirajo – kot del tržnokomunikacijskega spleta ali širše prisotne tudi na drugih področjih marketinga oziroma ga z njim celo enačijo (kar velja predvsem za neprofitne organizacije, ki niso usmerjene na trg potrošnih dobrin).

Pri odnosih z javnostmi gre za dvosmerno komunikacijo, namen odnosov z javnostmi je "prodaja" izobraževalne organizacije. Namen marketinškega spleta pa je prodaja izobraževalnih programov, torej gre za enosmerno komunikacijo.

Ciljne javnosti marketinškega (komunikacijskega) spleta so uporabniki, potencialni uporabniki in posredniki. Ciljne javnosti pri komuniciranju z javnostmi pa so organizacijske javnosti: mediji, vlada, finančna javnost, splošna in interna javnost. Pri odnosih z javnostmi se uporabljajo orodja komunikacijskega spleta.

Kotler (Kotler 1975: 17) definira javnost kot katerokoli skupino, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje.

Javnosti deli na:

- recipročno javnost, ko gre za obojestranski interes organizacije in javnosti,
- zelena javnost, za katero se organizacija poteguje, le-ta se pa ne zanima preveč zanjo,
- nezaželeno javnost, ki išče organizacijo, ta pa se zanjo preveč ne zanima.

Sodeč po definicijah odnosov z javnostmi mnogih avtorjev (Devetak, Verčič, Deželak) glavno mesto v odnosih z javnostmi zavzema oblikovanje mnenja organizacije.

Pri tem igrajo pomembno vlogo neposredni stiki oseb s področja odnosov z javnostjo. Z dobrim ugledom organizacija lažje pritegne k sodelovanju sposobne strokovne kadre za doseganje dobrih rezultatov.

Organizacija zgradi z javnostmi odnose v obojestransko zadovoljstvo in upošteva koristi, ki jih bo ponudila vsaki posamezni javnosti v menjavo za vrednost njihove podpore. Na svoje javnosti mora gledati kot na trg, ki mu ponuja koristi v zameno za zaupanje in podporo.

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi opredeljuje odnose z javnostmi kot večino in družbeno vedo o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacije" (Verčič 2002: 201).

Po Devetakovem mnenju so odnosi z javnostjo sistematično načrtovan in usmerjen proces oziroma aktivnost, s katero vpliva organizacija na oblikovanje ter doseganje naklonjenosti javnosti preko obojestransko zadovoljivega interaktivnega komuniciranja. Gre za dvosmeren proces komuniciranja med podjetjem in javnostjo.

Pomen medosebnih odnosov, ki jih morajo izvajalci razviti z uporabniki poudarja tudi Verčič: "Odnosi z javnostmi so način, s katerim poskušamo spreminjati odnose med nami in drugimi tako, da enkrat spreminjamo njih, drugič sebe" (Verčič v Jelovac 2002: 204).

Deželak navaja načela, ki jih je potrebno upoštevati: resničnost, jasnost ter enotnost besed in dejanj (Deželak 1984: 175). Devetak k temu dodaja še določena pravila komuniciranja, kot so: zaupanje in skladnost z okoljem, v katerem izvajamo določeno komuniciranje. Organizacija mora težiti k neprekinjenemu procesu komuniciranja z uporabo ustreznih kanalov komuniciranja (sprejemljivih za prejemnika).

Šest nalog, ki jih morajo odnosi z javnostmi uresničiti naštevata Kotler in Foxova (Kotler in Fox 1995: 350):

1. obdržati ali zvišati ugled organizacije,
2. zgraditi podporo in lojalnost uporabnikov,
3. pridobiti donatorje,
4. informirati o ponudbi,
5. pridobiti nove uporabnike,
6. popravljati napačne informacije o organizaciji.

Proces odnosa z javnostmi sestavlja pet korakov:

1. določitev relevantne javnosti,
2. izmeriti stališča in ugled javnosti o organizaciji,
3. usmeritev ciljev v ključne javnosti,
4. razvoj učinkovite strateške strategije odnosov,
5. izvajanje aktivnosti in evalvacija rezultatov.

Orodja so najpogostejše oblike in aktivnosti odnosov z javnostjo. Po Devetakovem mnenju (Devetak 2000: 187) so to:

- tiskovna poročila,
- letna poročila in letna srečanja,
- dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat,
- sponzorstva in sodelovanje pri reševanju določenih problemov v lokalni skupnosti,
- odnosi s krajevnim okoljem in izdajanje internih glasil.

Kotler in Foxova naštevata 8 oblik orodij odnosov z javnostmi (Kotler in Fox 1995: 361):

1. pisni material,
2. avdiovizualni material in programska oprema,
3. organizacijska identiteta zgrajena s pomočjo logotipa, katalogov, brošur, vizitk, znakov, urejenosti organizacije, računov, dobavnic,
4. govori predstavnikov organizacije na prireditvah,
5. predavanja, okrogle mize, razstave, sejmi, koncerti,
6. novice in zgodbe,
7. telefonski – informacijski servis, ki posreduje informacije o izobraževalni organizaciji,
8. osebni stik vseh zaposlenih in uporabnikov z zunanjimi javnostmi.

Po Grubanovem mnenju štejemo med glavna orodja za posredovanje sporočil (Gruban in drugi 1997: 137):

- pisni materiali: letna poročila, katalogi, novice za zaposlene, posterji, brošure, časopisi, knjige, letaki,
- elektronska pošta,

- osebna izkaznica – audiovizualno gradivo za predstavitve organizacije,
- celostna podoba organizacije: logotip, brošure, vizitke, znaki, stavbe, uniforme,
- novice,
- seminarji in simpoziji (za izvedenske poglede na delovanje organizacije),
- intervjuji,
- sporočila za medije, za objave, novinarske konference, dogodki (pomembni za nabiranje sredstev in predstavljanje organizacij),
- dan odprtih vrat,
- telefonski informacijski centri,
- osebna srečanja.

Odnosi z javnostmi kot orodje komunikacije lahko javnosti izobraževalne organizacije potisnejo v aktivno zanimanje za organizacijo in njeno delovanje.

Prednost odnosov z javnostmi je boljše predvidevanje in upravljanje z uspehom, poleg te pa še usklajenost ciljev in strategij, usmerjenih v javnosti in bolj profesionalna pisna in ustna komunikacija.

### ***POSPEŠEVANJE PRODAJE***

Naloga pospeševanja prodaje je v tem, da obvešča, svetuje in stimulira z namenom, da pripelje uporabnike do izdelkov ali storitev ter jim pri tem pomaga pri izbiri oziroma odločitvi za nakup. Pospeševanje prodaje je usmerjeno zlasti na tiste uporabnike, ki so organizaciji že naklonjeni, potrebno jih je samo spodbuditi.

Pospeševanje prodaje zajema nagradne natečaje, tekmovanja, nagradne igre, nagradna žrebanja, tombole, darila, vzorce, sejme in prodajne razstave, predstavitve novih izdelkov in storitev, najrazličnejše vrste povratnih kuponov, prodajne popuste, javne prireditve, nizke obrestne kredite, trgovske znamke, najrazličnejše zabave, na katerih predstavlja proizvajalec lastne izdelke ali storitve (Devetak 2000: 186).

Vsekakor so omenjene dejavnosti primerne tudi za neprofitne organizacije.

Podjetje mora izobraževati in vzgajati strokovnjake, kjer so poleg marketinških veščin pomembna tudi znanja s področja psihologije prodaje. Prilagajati se je potrebno zahtevam uporabnikov. Cilji se morajo prilagajati spreminjajočim se tržnim razmeram. Pospeševanje prodaje poteka glede na cilje, ki so zastavljeni v marketinškem načrtu.

### ***OSEBNA PRODAJA***

Osebna prodaja je osebni stik z javnostmi. Direktna komunikacija vodi v konkretno akcijo, zahteva pa večšine jasnega posredovanja informacij in idej.

Dnevi odprtih vrat so namenjeni predstavitvi izobraževalne organizacije in njenih programov, z namenom, da pridobi nove udeležence.

Namenjena je internim in eksternim javnostim. Pomembno je, da izobraževalne organizacije z osebno prodajo "prodajajo" vpisna mesta, pa tudi službo zaposlenim ali idejo o viziji, poslanstvu in ciljih izobraževalne organizacije.

Deželak navaja, da gre pri osebni prodaji za ustno prezentiranje izdelkov ali storitev v pogovoru z enim ali več potencialnimi kupci, z namenom, da bi dosegli ugodno

prodajo. Prezentiranje je lahko formalno ali neformalno. Neformalno je ob navzočnosti kupca ali po telefonu ali v manjši skupini (Deželak 1984: 173).

Kotler (Kotler 2003: 456) definira osebni marketing kot prizadevanje zaposlenih ali prostovoljcev (neprofitnih organizacij), da uporabijo osebni vpliv za privabljanje uporabnikov. Kotler uvršča med osebno prodajo prodajne predstavitev, prodajna srečanja, številne spodbujevalne programe, prodajne vzorce, pa tudi sejme in prodajne razstave.

V primerjavi z oglaševanjem ima osebna prodaja tri bistvene prednosti:

- osebni stik: razvije se neposreden, takojšnji in vzajemni odnos med dvema ali več osebami, vsaka stran opazuje želje in potrebe in se skladno z njimi prilagaja,
- poglobljanje razmerja: vse od kratkoročnih, površinskih, poslovnih odnosov do globljih prijateljstev,
- odziv: stranka čuti dolžnost, da odgovori, ker je bila v osebni stiku s sogovornikom.

Najdražje, pa tudi najbolj učinkovito orodje marketinškega spleta je osebna prodaja.

Za uspešno izvedbo tega orodja marketinškega spleta je nujno stalno izobraževanje strokovnih kadrov, ki sodelujejo v osebni prodaji. Od njihove spretnosti in tehnike prodaje je odvisen rezultat.

### ***NEPOSREDNO TRŽENJE***

Neposredno trženje je komuniciranje z določenimi obstoječimi in potencialnimi uporabniki po pošti, telefonu ali na drug neoseben način in ugotavljanje, kako se odzivajo (Kotler 1996: 596).

Z neposredno pošto (katalogi, prospekti ...) lahko hitro in celovito informiramo odjemalce o novih storitvah.

Vse bolj se uveljavlja elektronska prodaja.

Vloga in pomen neposrednega trženja je v tem, da seznanimo končnega uporabnika s predmetom ponudbe po najhitrejši metodi. Z njim najhitreje ugotavljamo reakcijo potrošnika na ponujeno storitev.

Neposredno trženje je pogosto v neprofitnih organizacijah, ki zbirajo npr. prispevke široke javnosti z direktno pošto ali s telefonskim trženjem.

Za storitve so pri marketinškem spletu pomembne še tri prvine: ljudje, fizični dokazi in procesiranje.

## **LJUDJE**

Ljudje imajo pri izvajanju storitev zelo pomembno vlogo. Nastopajo kot uporabniki, kupci na eni strani oz. kot izvajalci na drugi strani. Pri oblikovanju marketinškega spleta in izvajanju storitev je pomembna medsebojna interakcija.

### ***Uporabniki izobraževalnih storitev – udeleženci izobraževanj***

Udeleženci izobraževanj se med seboj razlikujejo po starosti, spolu, intelektualnem kapitalu, informacijski pismenosti, motivaciji za izobraževanje, vedenjskih vzorcih, načinu percepcije, kupni moči itn.

Izobraževalna organizacija mora na začetku izobraževanja zagotoviti enako startno osnovo ter enake možnosti za vse udeležence.

Za izobraževalne storitve je ključna usmerjenost k udeležencem izobraževalnih programov. Zaposleni v izobraževalnih institucijah in izvajalci izobraževanj (predavatelji) morajo poznati želje in potrebe, osebne in učne lastnosti ciljnih skupin.

Uporabniki izobraževalnih storitev izobraževalne programe vrednotijo. Kakovost storitve je odvisna tudi od njihove percepcije izobraževalnega programa.

### ***Izvajalci izobraževalnih storitev***

#### ***ZAPOSLENI V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI***

Jančič poudarja pomen velike vključenosti zaposlenih v storitveni izdelek (Jančič 1990: 94): "Zaposleni hkrati storitveni izdelek "proizvajajo" in ga tudi ponujajo. Slednje je včasih bolj pomembno kot prvo."

Govorimo o internem marketingu – odnosi, ki vladajo med podjetjem in zaposlenimi na t. i. "internem" trgu.

Avtorji, kot so Gummesson, Schonberger, Percy in Morgan (v Jančič 1996: 81) pripisujejo pomen marketinškega razmišljanja in delovanja podjetja ekvivalentni menjavi. Podjetje mora vzpostaviti najprej splet notranjih menjav med zaposlenimi in med oddelki, kar omogoča lažje uresničevanje skupnih strategij, izboljševanje kakovosti, zniževanje stroškov in dobre medsebojne odnose.

Izobraževalna organizacija mora opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri kontaktiranju z udeleženci in izvajanju izobraževalnih programov. Zaposleni lahko potrdijo ali uničijo ugled izobraževalne organizacije. Pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih predstavlja pomemben del marketinškega spleta.

Izobraževalna organizacija se mora ukvarjati s planiranjem kadrov. Elementi procesa planiranja so (Ferjan 1996: 154):

- predvidevanja potrebnega števila novih pedagoških in nepedagoških kadrov posameznih strokovnih profilov za določeno časovno obdobje,
- kritična analiza obstoječe izobrazbene strukture pedagoških in nepedagoških kadrov,
- kritična analiza obstoječe strukture udeležencev izobraževanj,

- zavestno usmerjanje strukture pedagoških in nepedagoških kadrov ter udeležencev izobraževanj.

Od strokovno usposobljenih kadrov je v veliki meri odvisen končni rezultat in uspeh izobraževanj.

V neprofitnih organizacijah so pomembne štiri skupine ljudi oziroma deležnikov, s katerimi morajo izvajalci storitev voditi odnos, usklajevati želje in pričakovanja ter skrbeti za komunikacijo (Lauffer v Trunk in Tavčar 1998: 53):

- udeleženci, ki dajejo neprofitni organizaciji sredstva: donatorji in sponzorji,
- udeleženci, ki pretvarjajo sredstva v programe in storitve neprofitne organizacije: plačani, delno plačani in prostovoljski sodelavci organizacije,
- udeleženci, ki uporabljajo izide delovanja neprofitne organizacije: notranji (člani neprofitnih organizacij) in zunanji uporabniki storitev,
- partnerji – vsi udeleženci (posamezniki) in skupine, s katerimi vežejo neprofitno organizacijo ciljni menjalni procesi.

### ***PREDAVATELJI***

Mnogi avtorji obravnavajo element marketinškega spleta "ljudje" kot tiste, ki izvajajo storitve. Za predavatelje je pomembno, da so strokovno usposobljeni, ustvarjalni in komunikativni. Pomembna je kakovost in hitrost storitev, ki jih izvajajo.

Naloga predavateljev je posredovanje znanja, spretnosti, sposobnosti in navad udeležencem izobraževanj. Pomembno je, da so strokovnjaki na svojem področju in imajo pedagoško-andragoška znanja.

### **FIZIČNI DOKAZI**

Storitve so neotipljive, saj uporabniki ne morejo preizkusiti izobraževanja, še preden se udeležijo izobraževanja. Da bi storitve le nekako predstavili uporabnikom, poskušajo storitvene organizacije storitvi dodati fizične dokaze in podobo. Uporabniki tako o kakovosti storitev pogosto sklepajo po zunanjih znakih.

Fizični dokazi so pogosto edini vidni elementi kakovosti ponujenega. Predstavljajo okolje in prostor, v katerem dejavnost poteka, in dobrine, ki storitev opremljajo.

Med fizične dokaze izobraževalnih organizacij sodijo zgradba, urejenost okolja, videz in urejenost prostorov, oprema, učni pripomočki, oblika spričeval, diplom ali potrdil; garderobe, hodniki, sanitarni prostori itn. Fizični dokazi imajo ustrezno fizično okolje (kakovost, funkcijo, barvo), ki nudi fizično podporo pri izvajanju najrazličnejših storitev.

Celostna podoba izobraževalne organizacije je splet fizičnih dokazov, ki ponazarja storitev.

Dejavniki, ki so pomembni pri izbiri prostora izvajanja izobraževanj so lokacija, urejenost prostora, zračenje, tehnična oprema, možnosti gostinske ponudbe, prenočišča. Glavni zahtevi sta velikost in ustrezna tehnična opremljenost.

Od ustreznega fizičnega okolja storitvene organizacije je odvisen uspeh izvedene storitve, zadovoljstvo porabnikov (kupcev, strank, naročnikov, uporabnikov), zadovoljstvo zaposlenih v storitveni organizaciji in dosežen dobiček, ki je vključen v prodajno ceno storitve.

## PROCESIRANJE

"Prijazni zaposleni sicer omilijo nejevoljo kupcev, če gre, npr. za čakanje na storitev, ne morejo pa nadomestiti slabo procesirane storitve" (Jančič 1990: 95).

Izvajanje storitve predstavlja bistvo storitve.

Procesiranje je proces izvedbe storitve. Gre za potek dogajanja od trenutka, ko uporabnik storitve pristopi. Organizacija mora analizirati oz. zasnovati celoten postopek, odpravljati težave (osip). Pomembne so tehnike in način izvajanja storitev.

Za izobraževalno storitev so pomembni diskretnost, izvedba izobraževalnih programov, upoštevanje pedagoško-andragoških načel in različni didaktični pristopi.

V neprofitnih organizacijah gre pogosto za dolgotrajne odnose (posameznik pogosto postane član organizacije).

Za doseganje dobrih rezultatov pri izvajanju storitve je potrebno dobro sodelovanje, povezanost in timsko delo med zaposlenimi. Od kakovosti izvedenih izobraževanj je odvisno zadovoljstvo porabnikov.

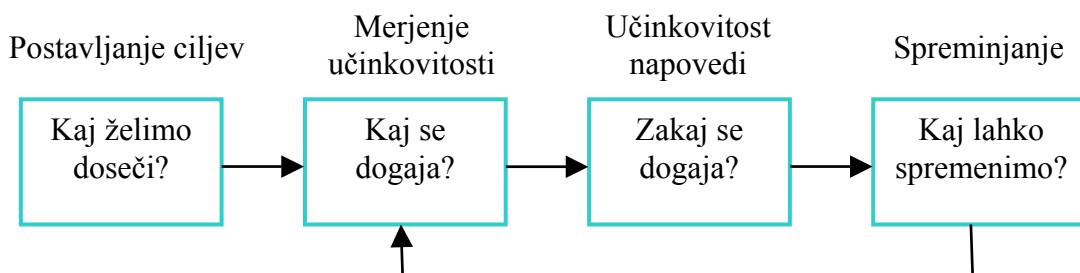
## 5.5 MERJENJE REZULTATOV IN USPEŠNOSTI IZOBRAŽEVANJ

Strateški načrt je pripomoček, ki pomaga v procesu odločanja. Izdelan strateški načrt pa še ni zagotovilo za uspeh. Vanj je potrebno vključiti učinkovit nadzorni sistem, ki opozori na potrebne spremembe in jih omogoči.

Kotler in Andreasen (Kotler in Andreasen 2003: 514) ločita dve vrsti kontrolnega sistema: strateškega in taktičnega.

**Strateški nadzor** zazna spremembe v okolju, aktivnosti konkurence, javno mnenje, spremembe v prednostih in slabostih organizacije ter trende v okolju in organizaciji.

**Taktični nadzor** pa spremlja učinkovitost programov organizacije in sproti usmerja organizacijo k zastavljenim ciljem.



Slika 5.6: Proces nadzora (Kotler in Andreasen 2003: 501)

Peter Drucker (Drucker 1990: 75) poudarja, da je v neprofitnih organizacijah eden najpomembnejših kriterijev uspešnosti zadovoljstvo ciljnih javnosti. Priporoča kontrolni kratek telefonski pogovor z nekaj uporabniki programa glede ustreznosti in učinkovitosti programa.

Nadzor nad uspešnostjo je pomemben predvsem za to, da se ugotovi, ali so potrebne spremembe. V neprofitnih organizacijah je prvi korak preverjanje, ali je organizacija dosegla zastavljene cilje. V primeru spremenjenih pogojev delovanja organizacije je potrebno vnesti spremembe in prilagoditi strateški načrt. Za spremembe pa je potrebno doseči soglasje pri sestavljalcih in upravljalcih strateškega načrta (Burkhart in Reuss 1993: 106).

Kazalci uspešnosti izobraževanj (Ferjan 1999: 162) se lahko nanašajo na:

- udeležence (primerjava predhodnega znanja in znanja ob zaključku izobraževanj),
- predavatelje (formalna izobrazba, nazivi, reference),
- didaktične pripomočke (vrsta, količina in pogostost uporab).

Kazalce uspešnosti loči Ferjan na primarne in sekundarne.

**Primarni kazalci** so kazalci doseganja izobraževalnih ciljev, **sekundarni pa kazalci** glede na predavatelje, didaktične pripomočke, izvedbo izobraževanj in drugo.

Kazalce uspešnosti je možno spremljati primerjalno v različnih časovnih obdobjih in primerjalno glede na druge izobraževalne ustanove.

Pri presoji uspešnosti izobraževanja je potrebno oceniti solidnost izvajanja izobraževanja in verjetnosti, da so bili udeleženci deležni kvalitetnih izobraževalnih programov, pri katerih so dejansko pridobili znanja, opredeljena v ciljnih strateškega načrta.

Jereb poimenuje dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja ter uresničenje zastavljenih ciljev **vrednotenje izobraževanja**. Je kontinuiran proces, prisoten v vseh že opisanih stopnjah izobraževalne dejavnosti. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o tako imenovanem **notranjem vrednotenju izobraževanja**. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o **zunanjem vrednotenju izobraževanja**.

Glavna merila notranjega vrednotenja izobraževanja so (Jereb 1998: 131):

- pogoji za izobraževalno delo (brez zagotovitve ustreznih razmer ne moremo pričakovati, da bo izobraževalna dejavnost uspešna, zato so temeljni pogoji za izobraževalno delo: organizatorji in izvajalci izobraževanja, prostor in oprema, potrebna finančna sredstva),
- realizacija izobraževalnih programov je pomembno merilo za ugotavljanje notranje učinkovitosti izobraževanja, saj se v programih zrcalijo cilji, ki jih želimo z izobraževanjem doseči, iščemo pa tudi odgovor na vprašanje, v kolikšni meri smo uspeli uresničiti zastavljene cilje. V okvir vrednotenja izobraževalnih programov spadajo: konsistentnost vsebin izobraževalnega programa z zastavljenimi izobraževalnimi cilji, zadostnost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa,
- notranja organizacija izobraževanja vsebuje naslednja merila za oceno notranje organizacije izobraževanja: stopnja prilagojenosti vsebin in izvedbe izobraževalnega programa predznanju izobražencev, ustreznih učnih metod,



sredstev ter pripomočkov glede na vsebine in cilje programa, ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa,

- odzivi in rezultati izobražencev: s spremljanjem in vrednotenjem odzivov izobražencev ugotavljamo njihova mnenja in stopnjo zadovoljstva z izvedenim programom, z vrednotenjem rezultatov pa stopnjo doseženosti zastavljenih ciljev.

Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotavljanje tistih učinkov izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti kot večja storilnost in boljša kakovost dela, mobilnost kadrov oziroma njegov prispevek k razvoju organizacije. Glavna merila za to so:

- zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb – te so opredeljene v planu potreb po kadrih, v planu razvoja kadrov in v planu izobraževanja. Pri tem ocenjujemo pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb, gospodarnost izrabe planiranih sredstev,
- usklajenost programov in potreb – katerega glavni namen vrednotenja programov je zajem ustreznih podatkov za inoviranje starih in dopolnjevanje novih programov,
- delovna uspešnost zaposlenih – merimo jo z ustreznimi metodami, na podlagi meril kot so: doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane količine in kakovosti dela, delovna uspešnost posameznika,
- prispevek k razvoju organizacije – z njegovim spremljanjem ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja ter prispevek izobraževanja k poslovni uspešnosti organizacije.

### III. EMPIRIČNI DEL

#### 1. ANALIZA RAZISKAVE

##### 1. POTEK IN VSEBINA RAZISKAVE

Po spoznanju problematike na teoretični ravni sem s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika ugotavljala in primerjala delovanje izobraževalnih organizacij z vidika celovite kakovosti, s poudarkom na marketinškem načinu delovanja v skladu z osnovno hipotezo, da je marketinška usmeritev primerna za celovito kakovost profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov.

V raziskavo sem decembra 2004 vključila osem izobraževalnih ustanov – štiri profitne in štiri neprofitne izobraževalne ustanove, ki izvajajo izobraževanja za vodilne kadre. Omejila sem se na izvajanje izobraževanj za vodilne v šolstvu (ravnatelje), ki jih izvajajo le neprofitne izobraževalne ustanove in za primerjavo s profitnimi izobraževalnimi ustanovami na izobraževanja vodilnih v podjetjih.

Raziskava temelji na **osnovni hipotezi**, da je marketinška usmeritev primerna za celovito kakovost profitnih in neprofitnih izobraževalnih organizacij.

**Cilj** raziskave bo torej temeljil na **preverjanju naslednjih hipotez**:

1. Izobraževalne ustanove dosegajo celovito kakovost s prilagajanjem hitrim družbenim spremembam, rednim uvajanjem novosti in zadovoljevanjem potreb in pričakovanj udeležencev izobraževanj.
2. Neprofitne izobraževalne ustanove se oblikujejo v podjetniško usmerjene institucije.
3. Marketinško razmišljanje je zelo pomembno tako za profitne kot tudi za neprofitne izobraževalne ustanove.
4. Profitne in neprofitne izobraževalne ustanove imajo opredeljeno svoje poslanstvo, vizijo in cilje, ki jim sledijo kot vodilo pri uspešnem delovanju in doseganju kakovosti.
5. Neprofitne izobraževalne ustanove menijo, da marketing ni združljiv z njihovim poslanstvom in nimajo strateškega marketinškega načrta.

Za preučitev bo uporabljena kvantitativna in kakovostna metodologija.

Pripravila sem anketni vprašalnik, ki obsega vidike celovite kakovosti izobraževalnih ustanov. Za organizacijo izobraževanj oz. marketing odgovorne osebe posamezne izobraževalne ustanove sem prosila za osebni razgovor. Sedem ustanov je privolilo k sodelovanju z odgovarjanjem na zastavljena vprašanja preko elektronske pošte, direktorica ene izobraževalne ustanove je privolila tudi k osebnemu razgovoru.

Anketni vprašalnik je omogočil spoznati način organiziranja in izvajanja izobraževanj za vodilne kadre ter kako izobraževalne ustanove ugotavljajo oz. merijo svojo ponudbo izobraževanj glede na potrebe, želje in pričakovanja udeležencev izobraževanj ter marketing neprofitnih in profitnih izobraževalnih ustanov.

Anketni vprašalnik je obsegal naslednje sklope:

1. Osnovni podatki o izvajalcih izobraževanj
2. Udeleženci izobraževanj
3. Predavatelji
4. Organizacija izobraževanj za vodilne kadre
5. Merjenje učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev
6. Marketing

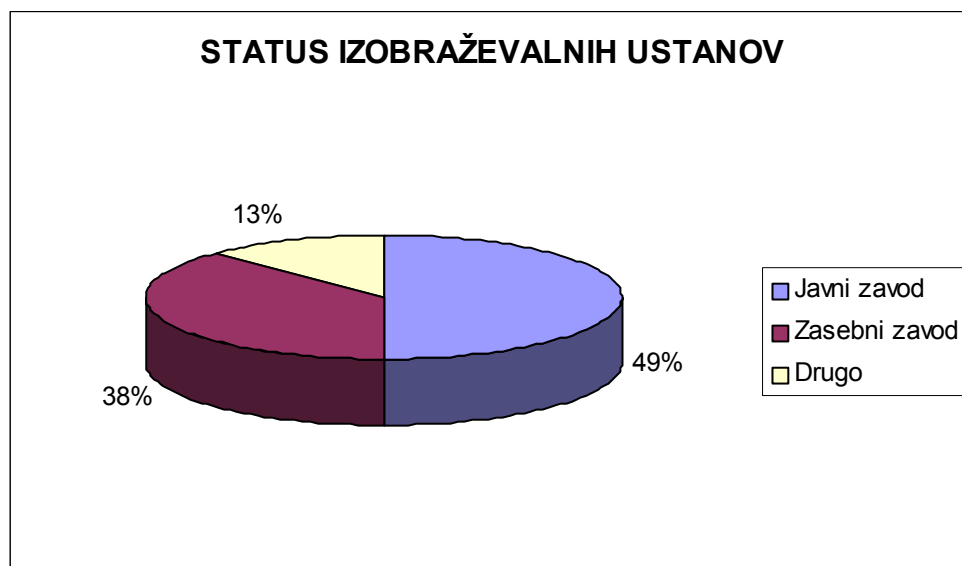
V vprašalniku so bila zaprta in odprta vprašanja. Pri zaprtih vprašanjih so izvajalci obkrožili odgovore ali jih razvrstili. Pri nekaterih vprašanjih je bilo možnih več odgovorov. Za vprašanja odprtega tipa sem se odločila zato, da bi izvajalci bolj obširno opisali svoje vidike in podali več informacij.

## 2. REZULTATI RAZISKAVE

### 2.1 PODATKI O IZVAJALCU

#### 2.1.1 Status izobraževalnih ustanov

Status izobraževalnih ustanov je prikazan na Graf 1.1:



Graf 1.1: Status izobraževalnih ustanov

Štiri neprofitne izobraževalne ustanove imajo status javnega zavoda, med štirimi profitnimi pa imajo tri status zasebnega zavoda in ena status družbe z omejeno odgovornostjo.

#### 2.1.2 Dejavnost izobraževalnih ustanov

Dejavnost izobraževalnih ustanov je prikazana v tabeli 1.1:

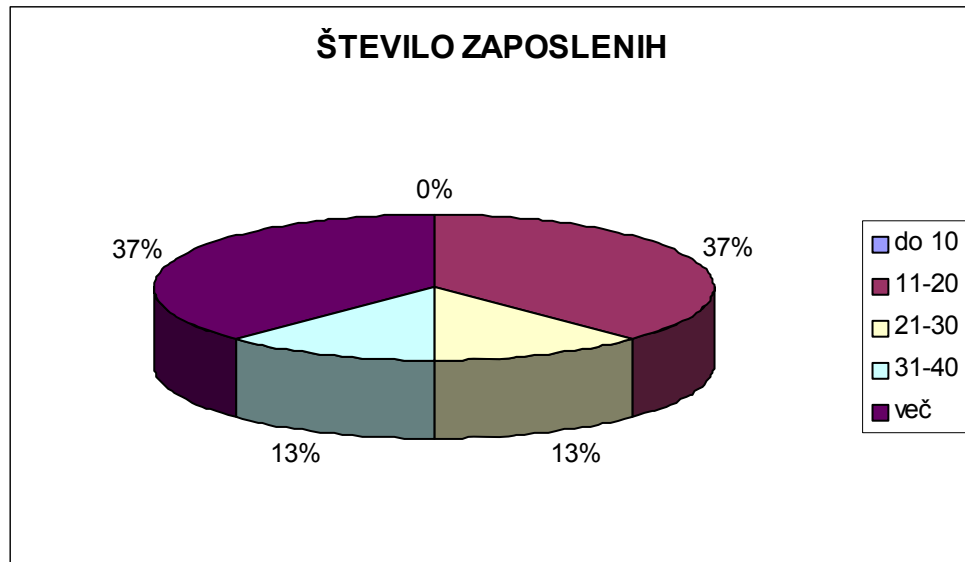
Dejavnost	Število	Delež
Ustanova za izvajanje izobraževanj	0	0%
Ustanova za izvajanje izobraževanj in svetovanje	2	25%
Ustanova za raziskovanje in izvajanje izobraževanj	0	0%
Ustanova za raziskovanje, svetovanje in izvajanje izobraževanj	6	75%

Tabela 1.1: Dejavnost izobraževalnih ustanov

Na podlagi odgovorov je mogoče ugotoviti, da se izvajalci ne ukvarjajo samo z izobraževanjem, ampak tudi z raziskovanjem in svetovanjem.

### 2.1.3 Število zaposlenih

Graf 1.2 prikazuje število zaposlenih:



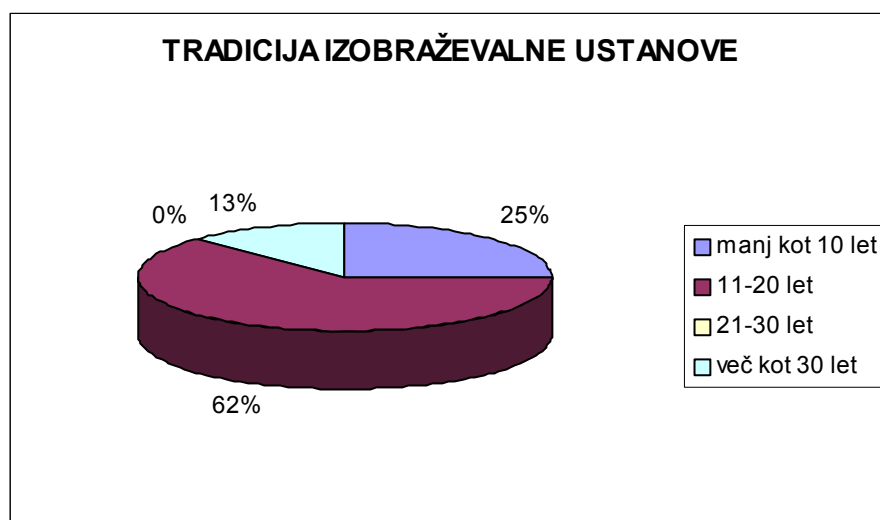
Graf 1.2: Število zaposlenih

Profitne izobraževalne ustanove so večinoma manjše po številu zaposlenih. Neprofitne ustanove – javni zavodi imajo večje število zaposlenih kot profitne ustanove.

Več kot 40 zaposlenih (52, 60, 205) je v treh od anketiranih osmih ustanov.

## 2.1.4 Tradicija izobraževalne ustanove

Traducijo izobraževalne ustanove prikazuje graf 1.3:



Graf 1.3: Tradicija izobraževalne ustanove

Večina obravnavanih ustanov je bila ustanovljena pred več kot enajstimi leti, kar pomeni, da so si že pridobili izkušnje. V primerjavi tradicije izvajalcev z njihovim statusom je po odgovorih sodeč mogoče ugotoviti daljšo tradicijo neprofitnih ustanov.

## 2.2 UDELEŽENCI IZOBRAŽEVANJ

### 2.2.1 Velikost skupine udeležencev izobraževanj

Velikost skupine udeležencev izobraževanj je prikazana v tabeli 1.2:

Velikost skupine udeležencev izobraževanj	Število	Delež
manj kot 10	0	0%
11-20	2	25%
21-30	3	37,5%
več kot 30	3	37,5%

Tabela 1.2: Velikost skupine udeležencev izobraževanj

V skupinah je veliko udeležencev – več kot 21, le v dveh profitnih ustanovah so skupine manjše, do 20 udeležencev. Razvojni trendi izobraževanj gredo v smeri zmanjševanja števila udeležencev.

## 2.2.2 Povečanje števila udeležencev

Povečanje števila udeležencev prikazuje tabela 1.3:

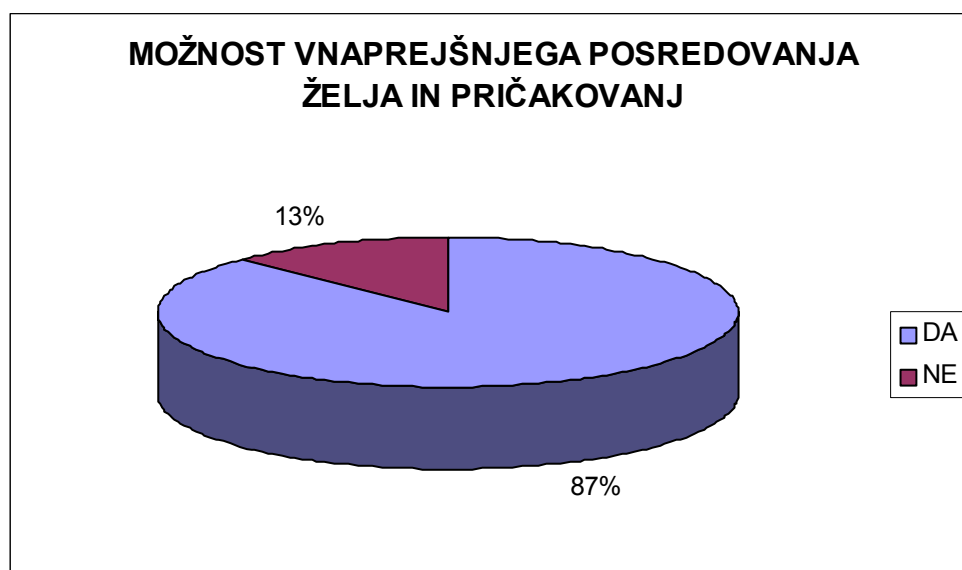
Povečanje števila udeležencev	Število	Delež
NE	4	50%
DA	4	50%

Tabela 1.3: Povečanje števila udeležencev

V večini neprofitnih izobraževalnih ustanov niso zaznali povečanja števila udeležencev, v štirih ustanovah – v eni neprofitni in treh profitnih – pa se je število udeležencev povečalo za 3%, 17%, 20% in 30%.

## 2.2.3 Možnost vnaprejšnjega posredovanja želja in pričakovanj udeležencev izobraževanj

Vnaprejšnje posredovanje želja in pričakovanj udeležencev izobraževanj je prikazano na grafu 1.4:



Graf 1.4: Možnost vnaprejšnjega posredovanja želja in pričakovanj udeležencev izobraževanj

Zelo pomemben vidik kakovosti je upoštevanje pričakovanj in želja udeležencev. Udeleženci lahko v večini izobraževalnih ustanov posredujejo svoje želje in pričakovanja na različne načine: preko vprašalnikov, vnaprej poslanih vprašanj, odprtih problemov, preko elektronske pošte, telefona ali osebnih obiskov.

## 2.2.4 Delež udeležencev, ki se vračajo na izobraževanja

Na vprašanje "Kolikšen je delež udeležencev, ki se vračajo na izobraževanja v vaše ustanove?" so odgovorile tri profitne in dve neprofitni ustanovi.

V neprofitne ustanove se večina udeležencev vrača trikrat, v profitne pa večina enkrat.

## 2.3 PREDAVATELJI

### 2.3.1 Delež predavateljev v izobraževalnih ustanovah

V tabeli 1.4 so prikazani deleži predavateljev:

	Slovenski "notranji" predavatelji	Slovenski "zunanji" predavatelji	Tuji "notranji" predavatelji	Tuji "zunanji" predavatelji
NEPROFITNE	36%	58%	0%	6%
PROFITNE	25%	37%	0%	37%

Tabela 1.4: Delež predavateljev v izobraževalnih ustanovah

Večina izvajalcev izobraževanj ima več pogodbeno zaposlenih kot rednih predavateljev. Večje število redno zaposlenih predavateljev imajo neprofitne ustanove, ki se ukvarjajo tudi z drugimi storitvami na področju izobraževanja.

Na podlagi odgovorov lahko ugotovim, da izvajalci v veliki meri sodelujejo z zunanjimi predavatelji. V odgovorih so vse izobraževalne ustanove navedle, da sodelujejo s tujimi predavatelji. Tuji predavatelji sodelujejo z izvajalci le pogodbeno, vendar je delež sodelujočih tujih predavateljev v profitnih ustanovah veliko večji kot v neprofitnih.

### 2.3.2 Izbira predavateljev

Po odgovorih sodeč predavatelje najpogosteje izbirajo direktor oziroma njegov pomočnik, v posameznih primerih pa tudi koordinator seminarja, programski vodja, kolegij direktorja, zaposleni v oddelku za izobraževanje in razvojni oddelek.

### 2.3.3 Pedagoško-andragoška izobrazba predavateljev

V tabeli 1.5 je prikazana pedagoško-andragoška izobrazba predavateljev:

Pedagoško – andragoška izobrazba predavateljev	Število	Delež
DA	4 - PROFITNE	50%
NE	4 - NEPROFITNE	50%

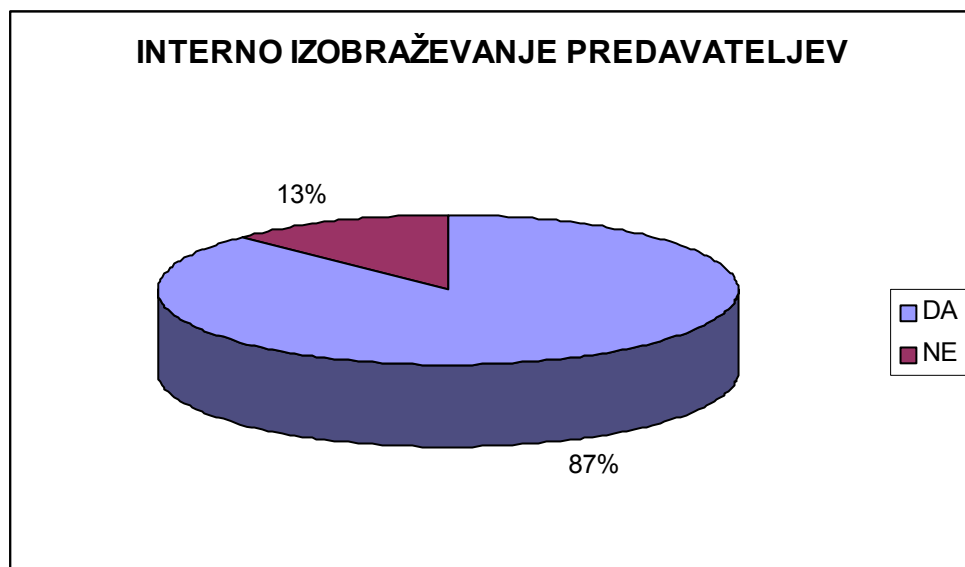
Tabela 1.5: Pedagoško-andragoška izobrazba predavateljev

Pedagoško-andragoško izobrazbo imajo le predavatelji neprofitnih ustanov, kot je razvidno iz tabele 1.5.



### 2.3.4 Interno izobraževanje predavateljev

Interno izobraževanje predavateljev prikazuje graf 1.5:



Graf 1.5: Interno izobraževanje predavateljev

Odgovori kažejo, da imajo v večini izobraževalnih ustanov organizirano interno izobraževanje predavateljev, ki je zelo pomembno z vidika profesionalizacije in kakovosti izobraževanj. Na vprašanje kdo izvaja interno izobraževanje, so izvajalci odgovorili, da večinoma njihovi (notranji) strokovnjaki, v dveh izobraževalnih ustanovah pa tudi zunanji strokovnjaki.

### 2.3.5 Znanja predavateljev

Izvajalci se strinjajo, da so za uspešno poučevanje potrebna vsa znanja.

Med **zelo pomembna** znanja so uvrstili:

- psihološka znanja,
- uporaba različnih metod in oblik izobraževanja,
- kakovost dela,
- veščine komuniciranja,
- praktične izkušnje;

med **pomembna** znanja pa:

- organizacija dela,
- andragoška znanja,
- kontrola dela,
- znanje tujega jezika,
- osnovna ekonomska znanja,
- mednarodne izkušnje,
- računalniška znanja.

## 2.4 ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVANJ ZA VODILNE KADRE

### 2.4.1 Trajanje programa

Največ izobraževanj je kratkih – do štiridnevni, kar ponazarja tabela 1.6:

Trajanje programa	Število	Delež
1-2 dni	3	37%
3-4 dni	1	13%
5-6 dni	2	25%
več kot 6 dni	0	0%
vsi odgovori	2	25%

Tabela 1.6: Trajanje programa izobraževanj za vodilne kadre

### 2.4.2 Oblike izobraževanj

Izobraževalne ustanove izvajajo izobraževanja za vodilne kadre v različnih oblikah. Najpogosteje potekajo izobraževanja v obliki seminarjev ali svetovanj. Večina sodelujočih izobraževalnih ustanov izvaja občasno izobraževanja tudi v obliki konferenc, okroglih miz, tečajev, projektne dela, izobraževanja na daljavo in multimedijskega izobraževanja. Nobena izmed anketiranih izobraževalnih ustanov pa ne izvaja treningov in individualnih ur.

### 2.4.3 Uvajanje novosti v izobraževalne programe

V tabeli 1.7 je prikazano uvajanje novosti v izobraževalne programe:

Uvajanje novosti	Število	Delež
četrtno	3 - PROFITNE	37%
pol-letno	2 - 1 PROF., 1 NEPROF.	13%
letno	3 - NEPROFITNE	25%
vsakih nekaj let	0	0%

Tabela 1.7: Uvajanje novosti v izobraževalne programe

Iz odgovorov v tabeli 1.7 je mogoče povzeti, da izvajalci izobraževanj dokaj pogosto uvajajo novosti. Izvajalci neprofitnih izobraževalnih ustanov uvajajo novosti redkeje kot izvajalci profitnih ustanov. Večina izvajalcev neprofitnih izobraževalnih ustanov uvaja novosti letno, profitnih pa četrtno.

#### 2.4.4 Vpliv na uvajanje novosti v izobraževalne programe

V tabeli 1.8 je prikazan vpliv na uvajanje novosti v izobraževalne programe:

Vpliv na uvajanje novosti v izobraževalne programe	Število
povpraševanje oz. potrebe udeležencev izobraževanj	8/8
mednarodni trendi	8/8
spremljanje ponudb tovrstnih programov v drugih izobraževalnih ustanovah	3/8
uspešne praktične in strokovne metode	4/8
drugo	lastne inovacije, novosti v stroki

Tabela 1.8: Vpliv na uvajanje novosti v izobraževalne programe

Vsi izvajalci izobraževanj menijo, da na uvajanje novosti vplivajo povpraševanje in mednarodni trendi, polovica je k temu dodala še uspešne praktične in strokovne metode. Anketirani so dodali še lastne inovacije in novosti v stroki, kar je vsekakor dejavnik, ki pripomore h kakovostnem izvajanju izobraževanj (tabela 1.8).

#### 2.4.5 Lokacija izvajanj izobraževanj

Vse izobraževalne ustanove izvajajo izobraževanja na sedežu svoje izobraževalne ustanove, občasno tudi na drugih lokacijah (tabela 1.9):

Lokacija izvajanj izobraževanj	
na sedežu izobraževalne ustanove	8/8
kongresni centri	4/8
hotelski konferenčni centri	7/8
najeti prostori na privlačnih lokacijah	6/8
drugo	v prostorih podjetij, v izobraževalnih centrih, šolah, dijaških domovih

Tabela 1.9: Lokacija izvajanj izobraževanj

## 2.5 MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJ IN ZADOVOLJSTVA UDELEŽENCEV

### 2.5.1 Merjenje učinkovitosti izobraževanj

#### 2.5.1.1 Čas merjenja učinkovitosti izobraževanj

Vsi anketirani merijo učinkovitost izobraževanj. Kot je razvidno iz tabele 1.10 merijo v profitnih izobraževalnih ustanovah učinkovitost pogosteje kot v neprofitnih izobraževalnih ustanovah.

Merjenje učinkovitosti izobraževanj	Število	Delež
med izvajanjem programov	1 - NEPROFITNA	13%
po zaključenih programih	3 - NEPROFITNE	38%
med izvajanjem programov in po zaključenih programih	4 - PROFITNE	49%
učinkovitosti izobraževanj ne merimo	0	0%

Tabela 1.10: Čas merjenja učinkovitosti izobraževanj

#### 2.5.1.2 Način merjenja učinkovitosti izobraževanj

V tabeli 1.11 je prikazan način merjenja učinkovitosti izobraževanj:

Način merjenja učinkovitosti izobraževanj	
z razgovori z udeleženci med izvedbo izobraževanj	5/8
s spremljanjem uporabe znanj in sposobnosti v praksi in delu	2/8
s končnimi izpiti	3/8
z zaključenimi projekti, ki jih pripravijo udeleženci in ocenijo predavatelji	6/8
z anketo za vrednotenje na koncu izobraževanj	7/8
z neformalnimi preverjanji med izvedbo programa	1/8
drugo	0/8

Tabela 1.11: Način merjenja učinkovitosti izobraževanj

Izvajalci izobraževanj najpogosteje merijo učinkovitost izobraževanj z anketo za vrednotenje na koncu izobraževanj, z zaključenimi projekti, ki jih pripravijo udeleženci in ocenijo predavatelji ter z razgovori z udeleženci med izvedbo izobraževanj. Zelo redko pa se tem načinom pridružijo še končni izpiti, spremljanje

uporabe znanj in sposobnosti v praksi in delu in neformalna preverjanja med izvedbo programa (tabela 1.11).

## 2.5.2 Merjenje zadovoljstva udeležencev

Zadovoljstvo udeležencev merijo vse izobraževalne ustanove. Čas merjenja je prikazan v tabeli 1.12.

### 2.5.1.1 Čas merjenja zadovoljstva udeležencev

V tabeli 1.12 je prikazan čas merjenja zadovoljstva udeležencev:

Merjenje zadovoljstva udeležencev	Število	Delež
med izvajanjem programov	1 - PROFITNA	13%
po zaključenih programih	4 - NEPROFITNE	49%
med izvajanjem programov in po zaključenih programih	3 - PROFITNE	38%
zadovoljstva udeležencev ne merimo	0	0%

Tabela 1.12: Čas merjenja zadovoljstva udeležencev

### 2.5.3 Ali merite še kaj poleg učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev izobraževanj?



Graf 1.6: Poleg merjenja učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev ...

Poleg učinkovitosti in zadovoljstva udeležencev izobraževanj merijo izvajalci izobraževanj treh ustanov še organizacijo, kvaliteto programov in uporabljenost pridobljenih znanj v praksi (graf 1.6).

#### 2.5.4 Svetovanje

Po končanih izobraževanjih nudijo vse izobraževalne ustanove tudi svetovanje, kot je prikazano v tabeli 1.13:

Svetovanje	Število	Delež
DA	8	100%
NE	0	0%

Tabela 1.13: Svetovanje

Vsi izvajalci izobraževanj svojim udeležencem nudijo svetovanje v obliki odgovorov na konkretna vprašanja in praktične pomoči pri izvedbi projektov.  
V dveh profitnih ustanovah so udeleženci deležni svetovanja tudi v obliki svetovanja pri nadaljnem izobraževanju in svetovalnih projektih iz poslovanja.  
V eni profitni izobraževalni ustanovi izvajajo tudi praktični trening.

## 2.6 MARKETING

### 1. Ali ima vaša izobraževalna ustanova strateški marketinški načrt?

Strateški marketinški načrt	Število	Delež
DA	4 - PROFITNE	50%
NE	4 - NEPROFITNE	50%

Tabela 1.14: Strateški marketinški načrt

Strateški marketinški načrt imajo vse profitne izobraževalne ustanove in nobena neprofitna izobraževalna ustanova (tabela 1.14).

Strateški načrt ima le ena od štirih anketiranih neprofitnih izobraževalnih ustanov.

### 2. Poslanstvo in vizija vaše ustanove

Po odgovorih sodeč imajo poslanstvo in vizijo vse profitne in le ena neprofitna izobraževalna ustanova.

Le ena neprofitna ustanova ima opredeljeno svoje poslanstvo, vizijo in cilje, pri preostalih neprofitnih izobraževalnih ustanovah je bilo moč zaslediti le opis temeljnih dejavnosti.

### 3. Cilji izobraževalne ustanove

Cilje izobraževalne ustanove so naštele le profitne izobraževalne ustanove.

### 4. Analiza

#### a) Analiza ciljnih skupin

Analiza ciljnih skupin	Število	Delež
DA	5 - 4 PROF., 1 NEPROF.	62%
NE	3	38%

Tabela 1.15: Analiza ciljnih skupin

Analiza ciljnih skupin je edina analiza, ki jo izvajajo profitne in celo ena neprofitna izobraževalna ustanova (tabela 1.15). Preostale analize izvajajo le profitne izobraževalne ustanove.

Na zastavljeno vprašanje, kako pogosto izvajajo analizo ciljnih skupin, sta odgovorili le dve izobraževalni ustanovi, in sicer polletno (profitna) in letno (neprofitna).

#### b) Analiza uporabnikov

Analiza uporabnikov	Število	Delež
DA	4 - PROFITNE	50%
NE	4 - NEPROFITNE	50%

Tabela 1.16: Analiza uporabnikov

Analizo uporabnikov delajo le profitne ustanove vsake pol leta ali enkrat letno (tabela 1.16).

### c) Analiza tekmecev

Kot je prikazano na tabeli 1.17, delajo analizo tekmecev le tri profitne izobraževalne ustanove.

Analiza tekmecev	Število	Delež
DA	3 - PROFITNE	38%
NE	5 - 4 PROF., 1 NEPROF.	62%

Tabela 1.17: Analiza tekmecev

Analizo tekmecev dela večina profitnih izobraževalnih ustanov in nobena neprofitna izobraževalna ustanova. V eni profitni ustanovi jo delajo vsake tri mesece, v drugih na vprašanje o pogostosti opravljanja omenjene analize niso odgovorili.

### d) Analiza notranjega okolja

Analizo notranjega okolja delajo le tri anketirane profitne izobraževalne ustanove (polletno oziroma letno), kot je prikazano na tabeli 1.18.

Analiza notranjega okolja	Število	Delež
DA	3 - PROFITNE	38%
NE	5 - 4 NEPROF., 1 PROF.	62%

Tabela 1.18: Analiza notranjega okolja

### d) Analiza zunanjega okolja

Analiza zunanjega okolja	Število	Delež
DA	4 - PROFITNE	50%
NE	4 - NEPROFITNE	50%

Tabela 1.19: Analiza zunanjega okolja

Analizo zunanjega okolja (analizo konkurenčnih prednosti, strateškega položaja organizacije, marketinških trendov, zunanjih izzivov) delajo vse profitne izobraževalne ustanove (polletno oziroma letno) in nobena neprofitna (tabela 1.19).

### e) SPIN oz. SWOT analiza

SPIN oz. SWOT analiza	Število	Delež
DA	3 - PROFITNE	38%
NE	5 - 4 NEPROF., 1 PROF.	62%

Tabela 1.20: SPIN oz. SWOT analiza

Ovrednotenje in analizo stanja na tržišču ter zbiranje informacij, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje (SPIN analiza) delajo le v treh profitnih izobraževalnih ustanovah. Očitno le v teh treh in ponovno v nobeni neprofitni



izobraževalni ustanovi predvidevajo spremembe, ki bodo vplivale na poslovanje izobraževalne organizacije, in se jim sproti prilagajajo (tabela 1.20).

## **5. Glavne značilnosti vaše strategije trženja**

Glavne značilnosti strategije trženja je navedla le ena profitna izobraževalna ustanova, in sicer so to odnosi z javnostmi in baze podatkov.

## **6. Primerjalne prednosti vaše ustanove**

Iz odgovorov je mogoče razbrati, da samo profitne izobraževalne ustanove poznajo svoje primerjalne prednosti (kar je posledica analiz okolja).

V seznam stvari, ki dokazujejo koristi za notranje in zunanje uporabnike uvrščajo:

- hitro odzivnost,
- fleksibilnost,
- medprojektni timi,
- izjemno dobri predavatelji z mednarodnimi izkušnjami,
- prepoznavnost,
- odlični predavatelji iz prakse,
- praktična uporabnost pridobljenih znanj,
- kvalitetne vsebine bogate izkušnje,
- odprtost,
- lastni know-how,
- odlični licenčni programi,
- koncentracija različnih znanj,
- izrazito prilagajanje skupinskim in individualnim zahtevam.

## **7. Zaposleni za marketing v izobraževalni ustanovi**

V profitnih izobraževalnih ustanovah je na področju marketinga od tri do sedem zaposlenih.

## **8. Ciljna skupina**

Svoje ciljne skupine pozna pet izobraževalnih ustanov (štiri profitne in ena neprofitna). Njihove ciljne skupine so poslovna javnost, srednji in zgornji nivo menedžmenta. Število odgovorov sovпада s številom izobraževalnih ustanov, ki delajo analizo ciljne skupine.

## **9. Trendi na trgu panoge**

Profitne izobraževalne ustanove so naštele naslednje trende:

- več ponudbe kot povpraševanja,
- povečana konkurenca,
- vedno manj časa managerjev,
- veliko novih podjetij, ki prihajajo iz Z Evrope v CEE regijo,
- povečevanje sredstev, namenjenih za izobraževanje,
- povečanje potreb po izobrazbi na trgu delovne sile,
- zahteva po specialističnih znanjih, predvsem s področja trženja in informatike.

## 10. Poslovno sodelovanje z uporabniki

Sodelovanje izobraževalnih ustanov z uporabniki je, povzemajoč njihove odgovore, kratkoročno ali dolgoročno, kar je odvisno od vrste izobraževalnega programa, vsekakor pa se vsi trudijo za dolgoročno sodelovanje.

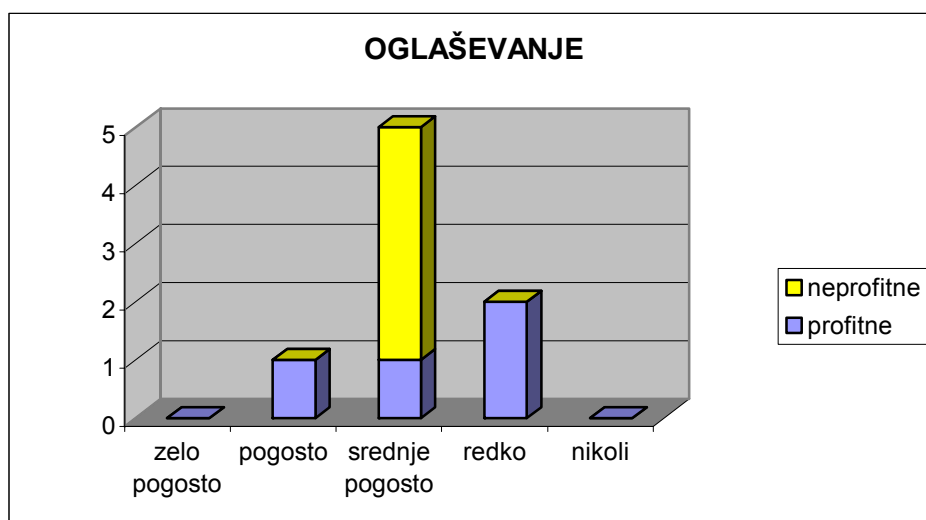
## 11. Zunanji dejavniki, ki vplivajo na izobraževanja

Na prvem mestu dejavnikov zunanjega okolja so uporabniki, kar potrjujejo tudi odgovori anketiranih profitnih izobraževalnih ustanov. Kot zunanje dejavnike so našli še:

- zakonodaja,
- konkurenčna podjetja,
- država s svojo politiko na področju izobraževanja,
- povečane zahteve po izobrazbi in praktično uporabljenih znanjih,
- odpiranje novim trgov,
- soočanje s konkurenčnim globalnim trgov.

## 12. Področja promocije, ki jih pokriva marketing ustanove

### 12.1 OGLAŠEVANJE

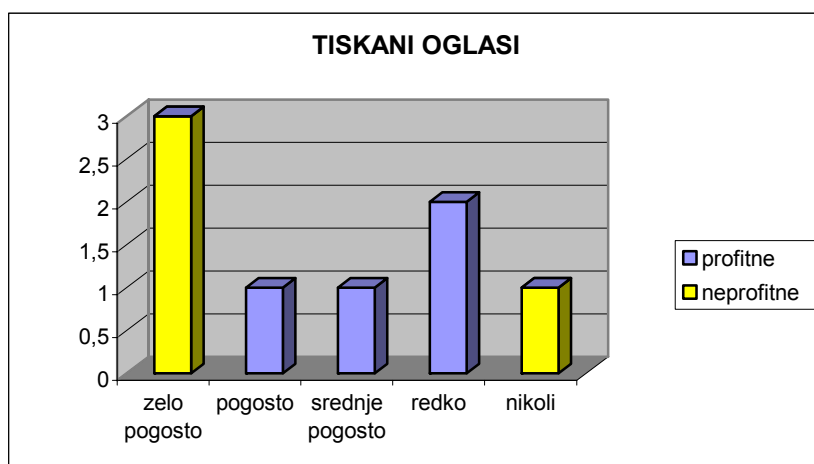


Graf 1.7: Oglaševanje

Oglaševanje uporabljata obe vrsti izobraževalnih ustanov srednje pogosto, kot je razvidno iz grafa 1.7.

## 12.1.1 NAČINI OGLAŠEVANJA

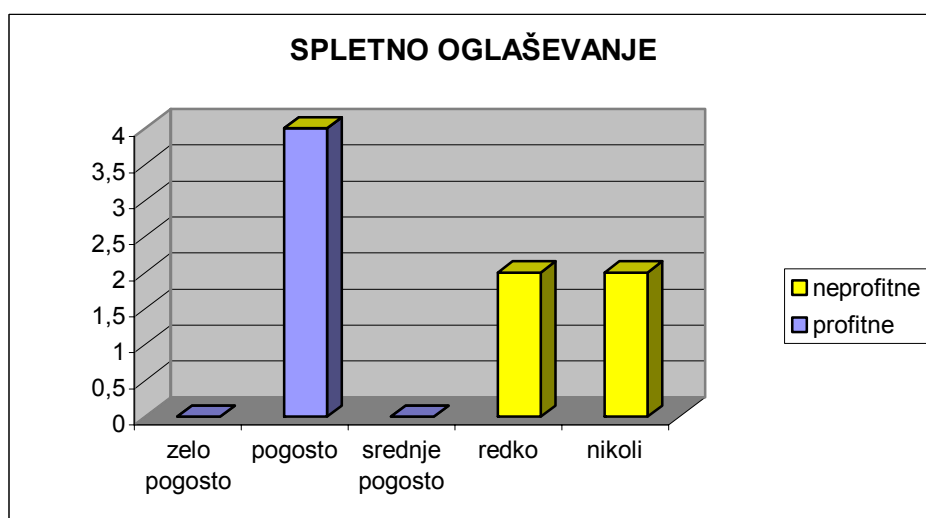
### 12.1.1 Tiskani oglasi



Graf 1.8: Tiskani oglasi

Tiskane oglase uporablja večina neprofitnih izobraževalnih ustanov zelo pogosto, profitne pa srednje pogosto (graf 1.8).

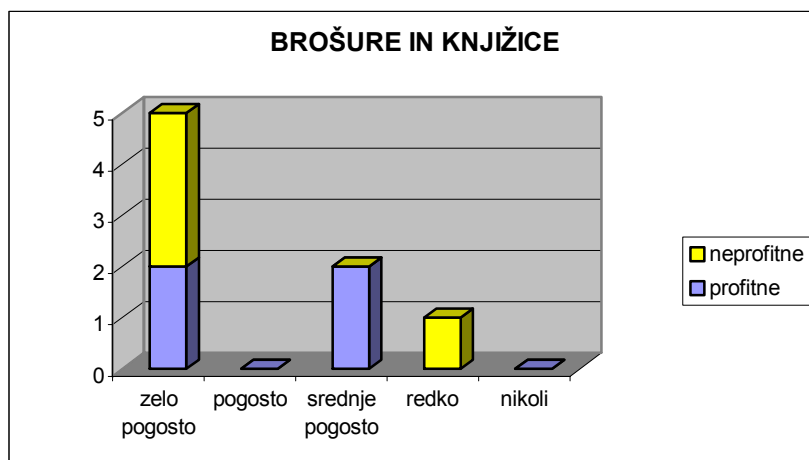
### 12.1.2 Spletno oglaševanje



Graf 1.9: Spletno oglaševanje

Spletno oglaševanje pridobiva vedno večji pomen z razmahom sodobnih komunikacijsko informacijskih tehnologij očitno le v profitnih izobraževalnih organizacijah, v nasprotju z neprofitnimi, kjer ga skorajda ne uporabljajo (graf 1.9).

### 12.1.2 Brošure in knjižice

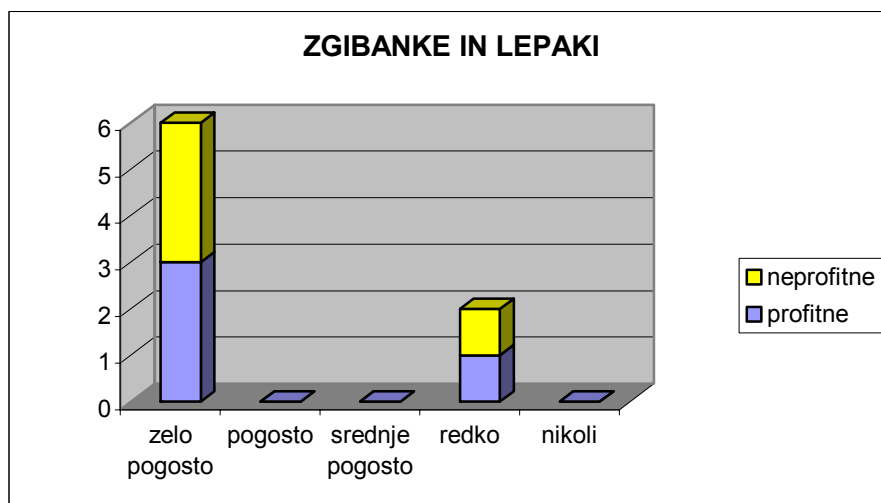


Graf 1.10: Brošure in knjižice

Brošure in knjižice uporabljajo za oglaševanje zelo pogosto neprofitne izobraževalne ustanove, profitne izobraževalne ustanove pa pogosto (graf 1.10).

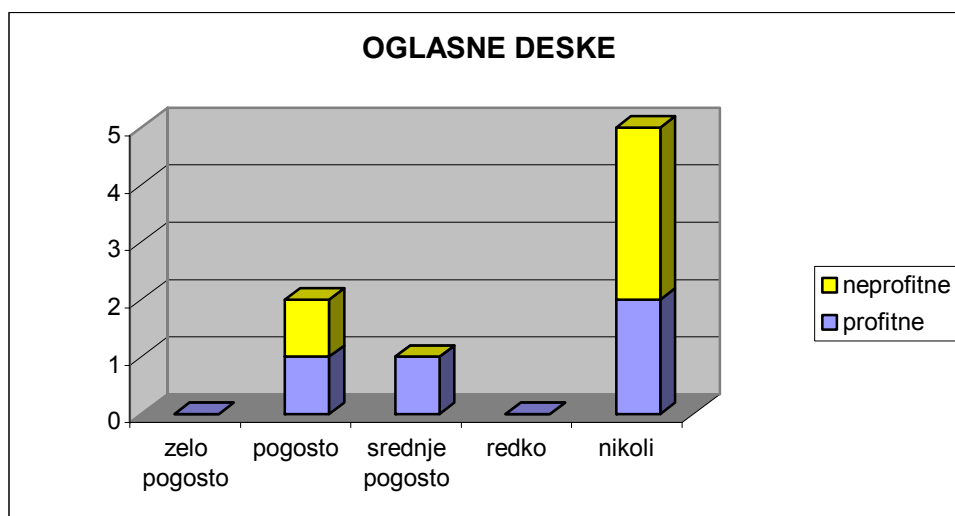
### 12.1.3 Zgibanke in lepaki

Zgibanke in lepaki so očitno učinkovito sredstvo oglaševanja, saj jih večina profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov uporablja zelo pogosto kot je prikazano na grafu 1.11.



Graf 1.11: Zgibanke in lepaki

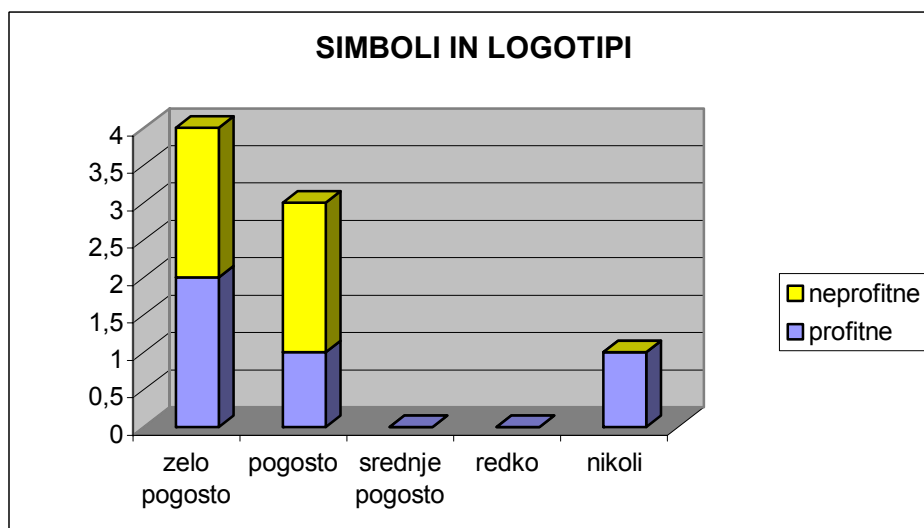
### 12.1.4 Oglasne deske



Graf 1.12: Oglasne deske

Po odgovorih sodeč (graf 1.12) oglasne deske niso priljubljen način oglaševanja. Neprofitne izobraževalne ustanove jih nikoli ne uporabljajo, profitne pa v povprečju le redko.

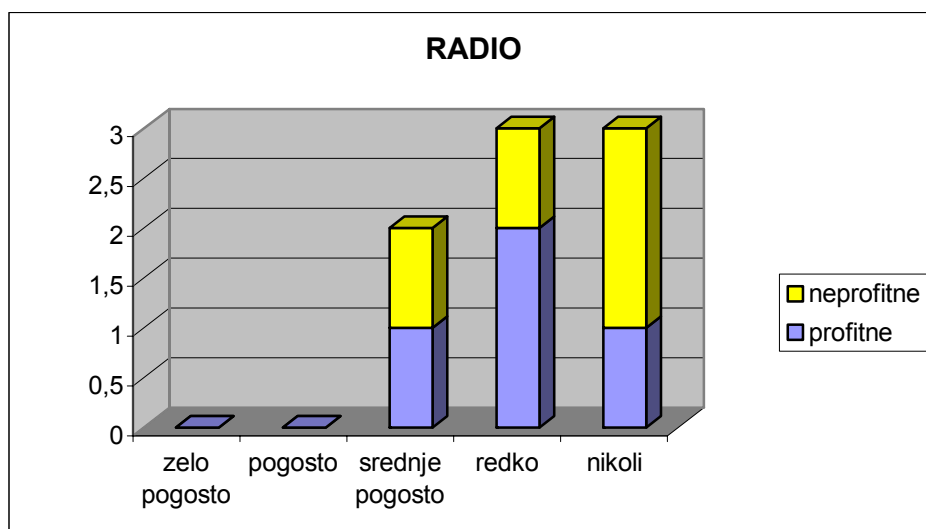
### 12.1.5 Simboli in logotipi



Graf 1.13: Simboli in logotipi

Simboli in logotipi so učinkovit način ponujanja storitev, saj jih obe vrsti izobraževalnih ustanov, tako profitne kot neprofitne, uporabljata zelo pogosto oziroma pogosto (graf 1.13).

### 12.1.6 Radio

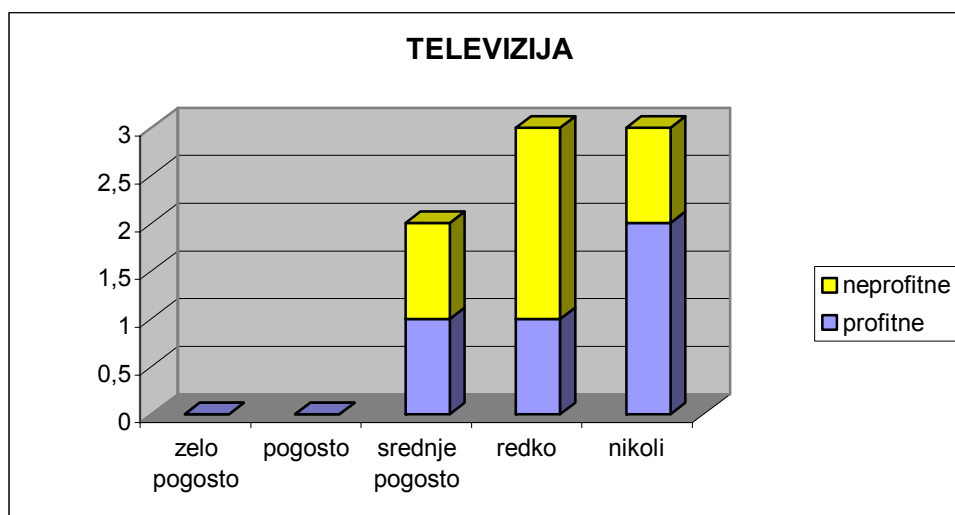


Graf 1.14: Radio

Radio sodi med manj priljubljene načine ponujanje storitev oglaševanje preko radijskih valov, saj izobraževalne ustanove le redko oglašujejo na ta način (graf 1.14).

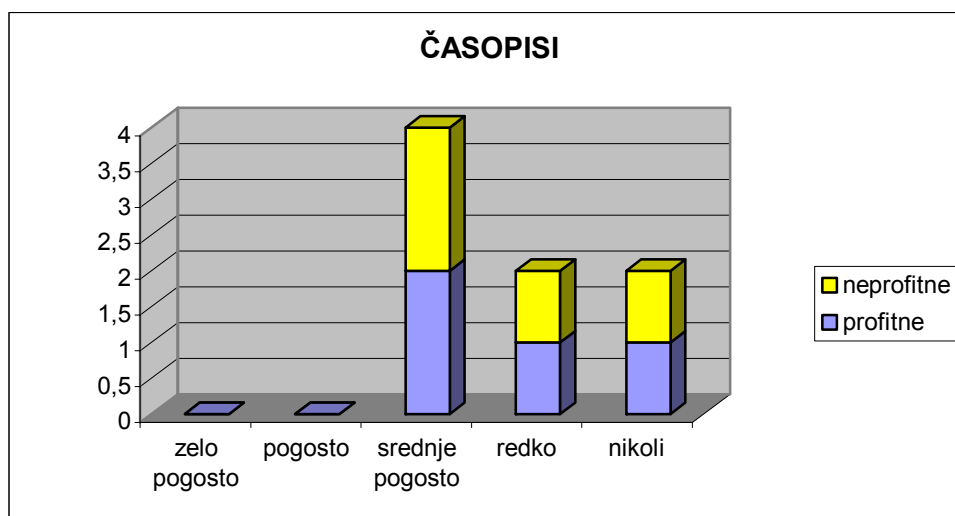
### 12.1.7 Televizija

Podobno kot radio tudi televizija ni pogosto uporabljen način oglaševanja pri obeh vrstah izobraževalnih ustanov, kar prikazuje graf 1.15.



Graf 1.15: Televizija

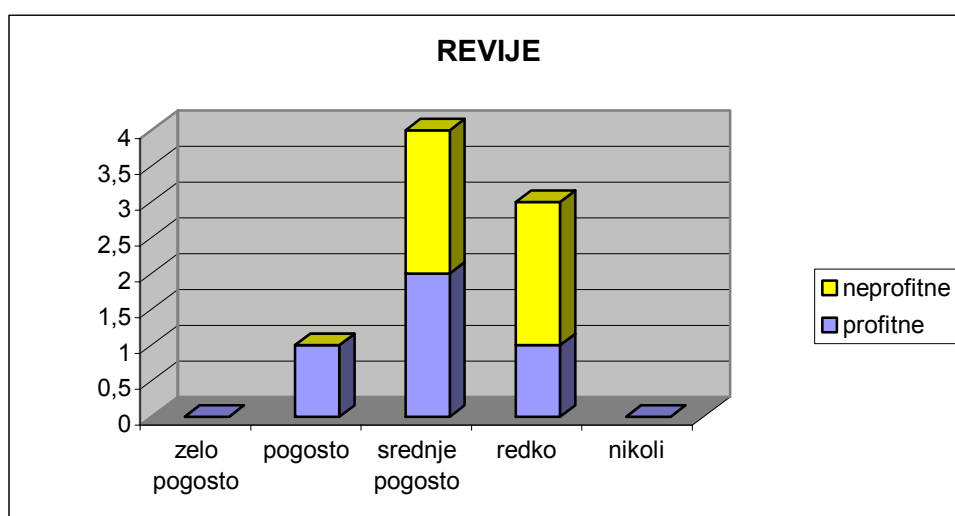
### 12.1.8 Časopisi



Graf 1.16: Časopisi

Oglase v časopisih profitne in neprofitne izobraževalne ustanove objavljajo srednje pogosto, redko ali pa nikoli (graf 1.16).

### 12.1.9 Revije

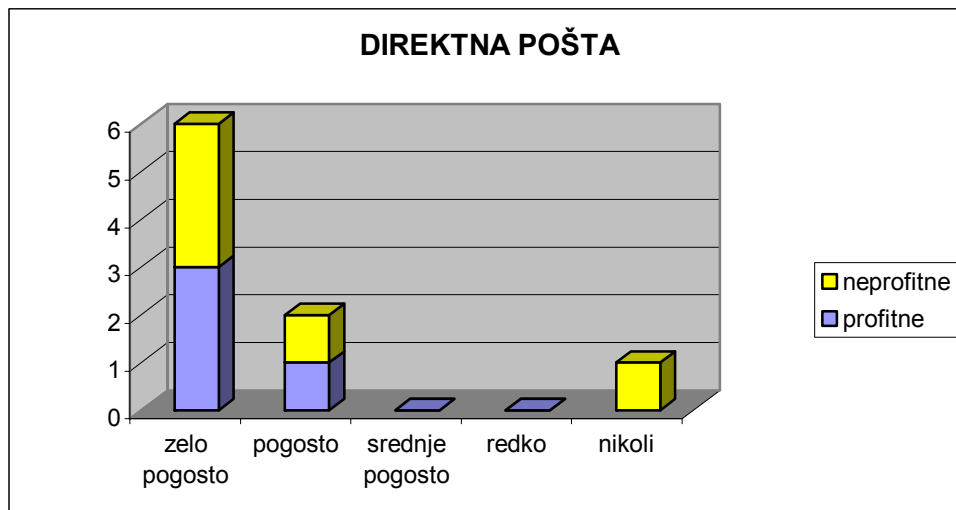


Graf 1.17: Revije

Podobno kot oglasi v časopisih so tudi oglasi v revijah le srednje pogosto oziroma redko uporabljeni, kot je razvidno iz grafa 1.17.

### 12.1.10 Direktna pošta

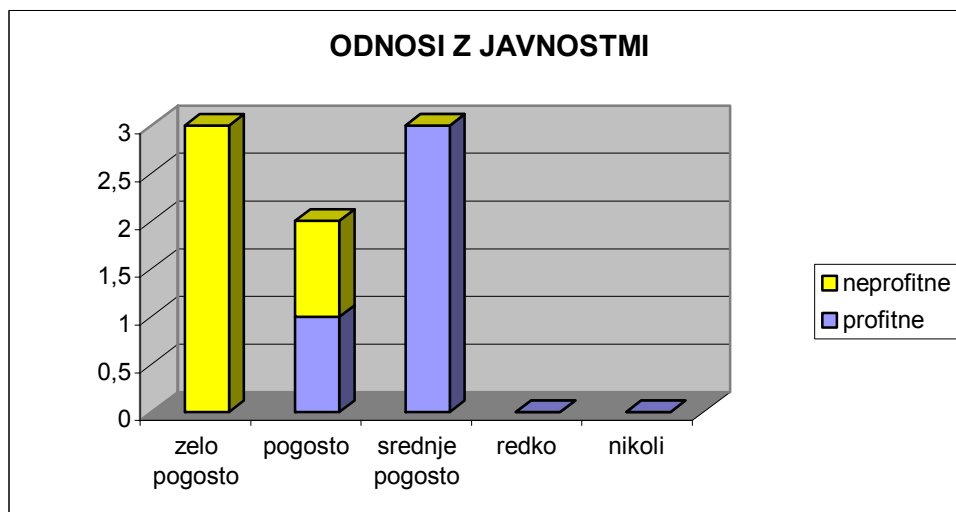
Direktna pošta je eden najpogostejših načinov oglaševanja, saj jo večina izobraževalnih ustanov obeh vrst uporablja zelo pogosto, kot je prikazano na grafu 1.18.



Graf 1.18: Direktna pošta

### 12.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Graf 1.19 ponazarja odnose z javnostmi profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov:

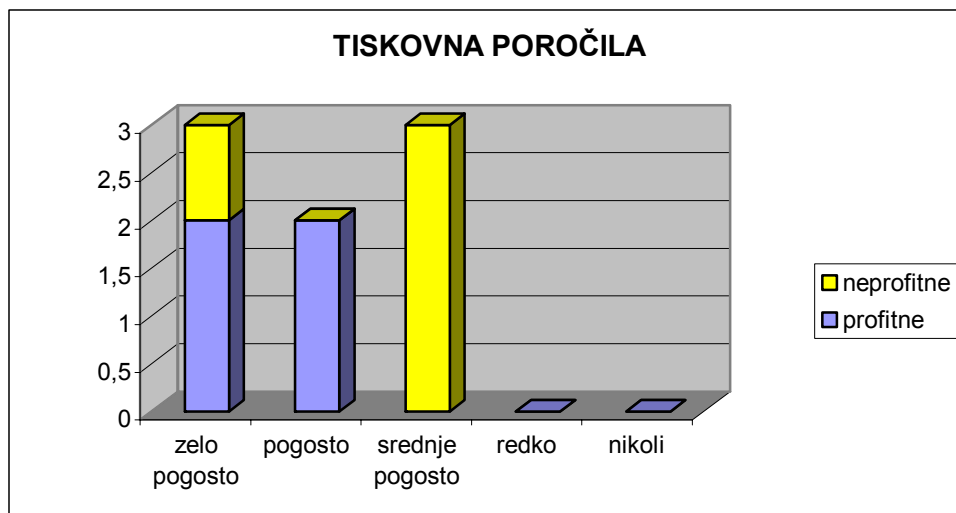


Graf 1.19: Odnosi z javnostmi



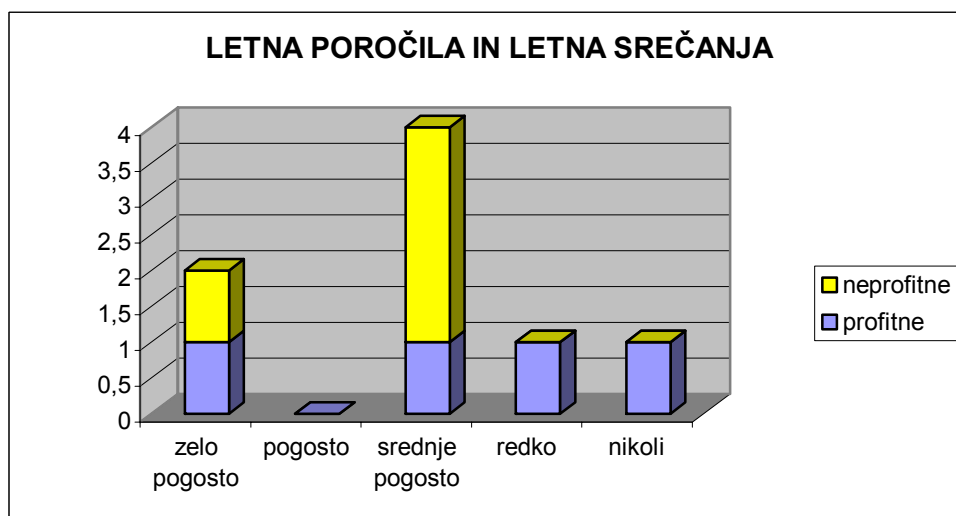
### 12.2.1 Tiskovna poročila

Tiskovna poročila podajajo profitne in neprofitne izobraževalne ustanove povprečno pogosto v javnost kar nam prikazuje graf 1.20:



Graf 1.20: Tiskovna poročila

### 12.2.2 Letna poročila in letna srečanja

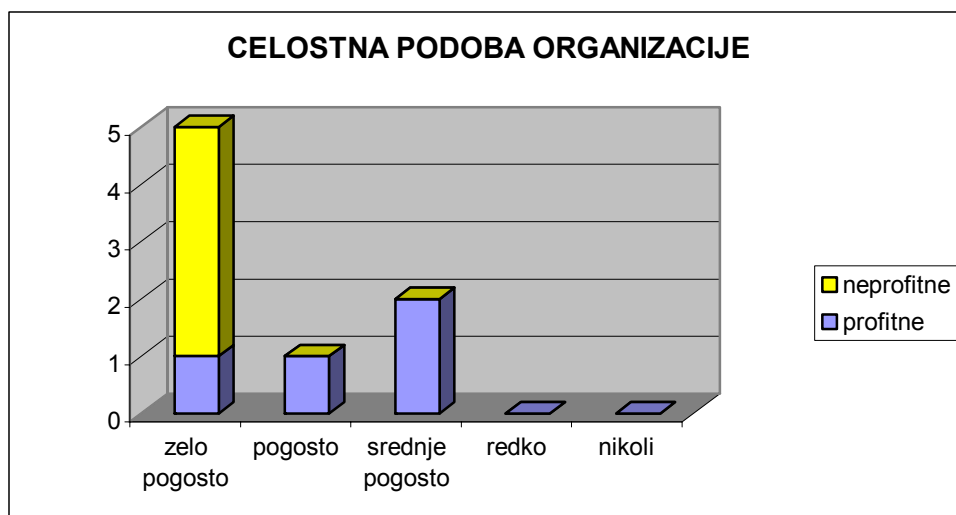


Graf 1.21: Letna poročila in letna srečanja

Letna poročila in letna srečanja so srednje pogosta v neprofitnih izobraževalnih ustanovah, bolj redko pa jih za stike z javnostmi uporabljajo v profitnih izobraževalnih ustanovah (graf 1.21).

### 12.2.3 Celostna podoba organizacije

Logotip, brošure, vizitke in znake, ki tvorijo celostno podobo organizacije uporabljajo profitne in neprofitne izobraževalne ustanove zelo pogosto, kot kaže graf 1.22:



Graf 1.22: Celostna podoba organizacije

### 12.2.4 Govori predstavnikov izobraževalne ustanove na prireditvah

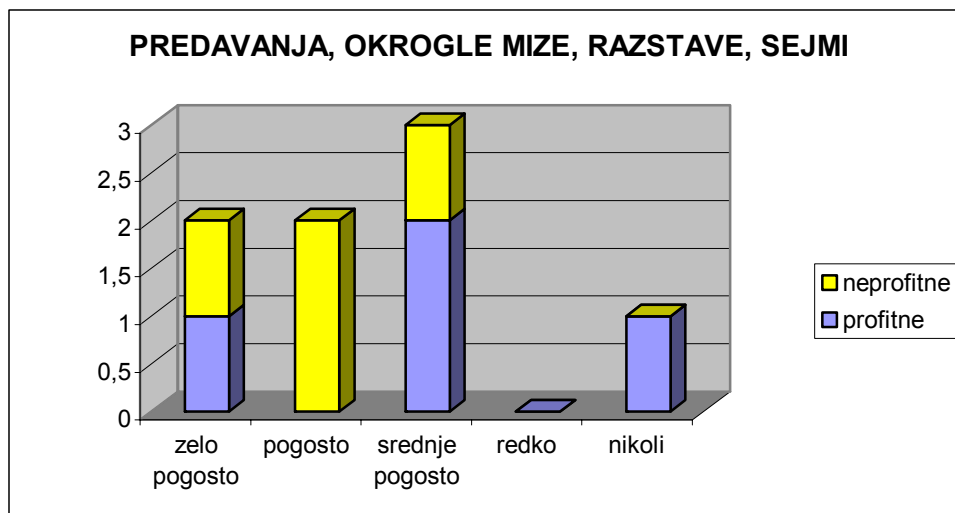


Graf 1.23: Govori predstavnikov izobraževalne ustanove na prireditvah

Zelo pogosti so govori predstavnikov neprofitnih izobraževalnih ustanov na prireditvah, medtem ko so govori predstavnikov profitnih izobraževalnih ustanov srednje pogosti (graf 1.23).

### 12.2.5 Predavanja, okrogle mize, razstave, sejmi, koncerti

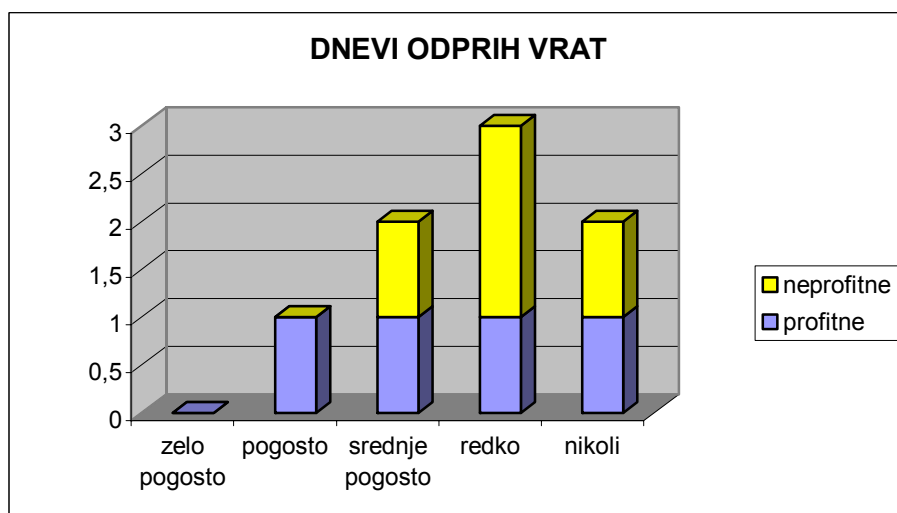
Predavanja, okrogle mize, razstave, sejmi in koncerti so pogosta sredstva odnosov z javnostmi neprofitnih in profitnih izobraževalnih ustanov (prikazano na grafu 1.24).



Graf 1.24: Predavanja, okrogle mize, razstave, sejmi, koncerti

### 12.2.6 Dnevi odprtih vrat

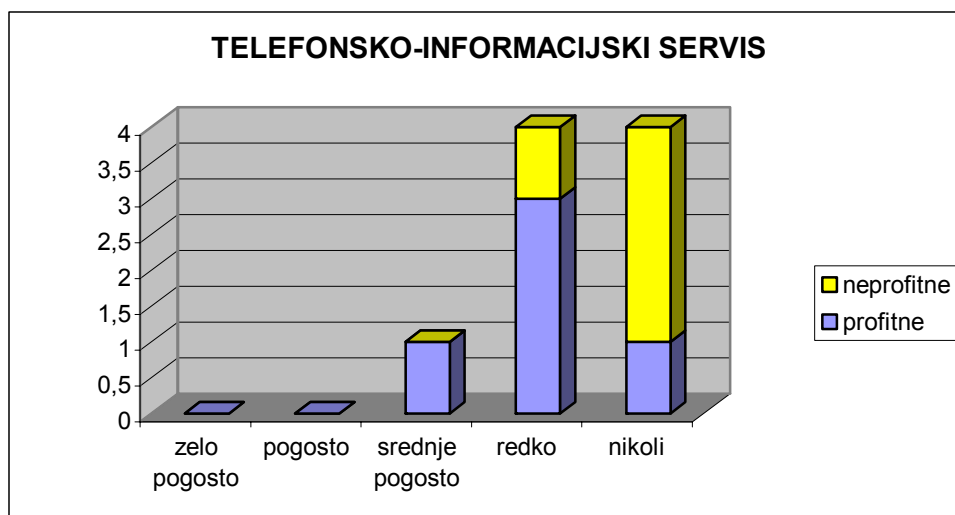
Dnevi odprtih vrat obstajajo v obeh vrstah izobraževalnih ustanov le redko, kot kaže graf 1.25.



Graf 1.25: Dnevi odprtih vrat

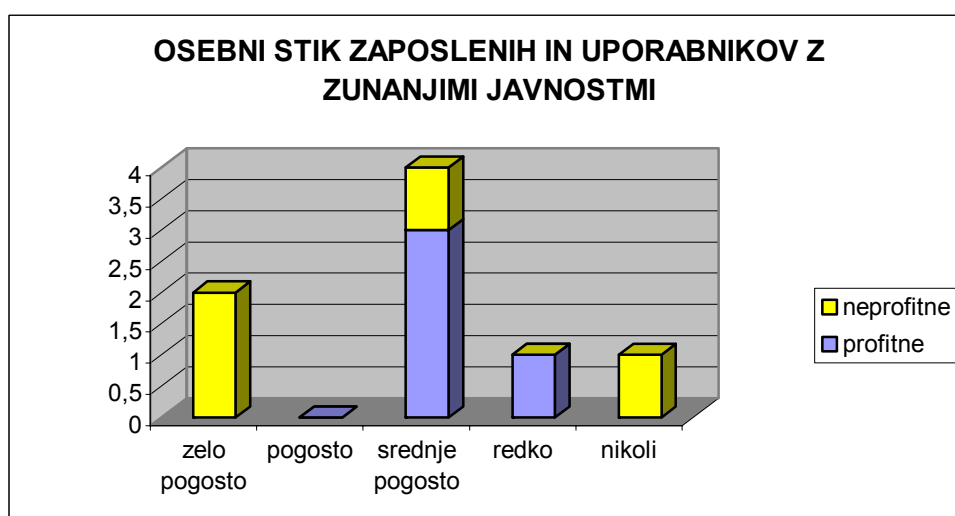
### 12.2.7 Telefonsko-informacijski servis

Graf 1.26 prikazuje, da profitne in neprofitne izobraževalne ustanove telefonsko-informacijski servis uporabljajo le redko.



Graf 1.26: Telefonsko-informacijski servis

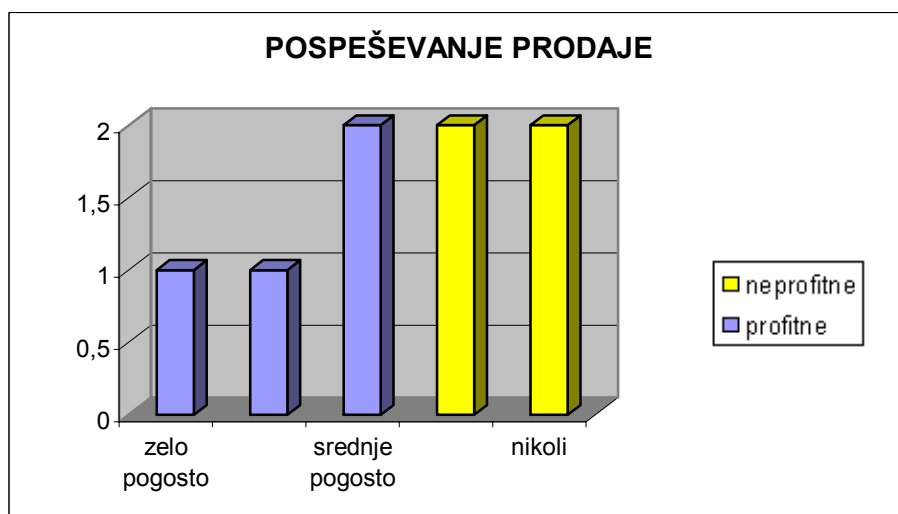
### 12.2.8 Osebni stik zaposlenih in uporabnikov z zunanjimi javnostmi



Graf 1.27: Osebni stik zaposlenih in uporabnikov z zunanjimi javnostmi

Osebni stik zaposlenih in uporabnikov z zunanjimi javnostmi je srednje pogost v profitnih izobraževalnih ustanovah, v neprofitnih pa redek (graf 1.27).

### 12.3 Pospeševanje prodaje

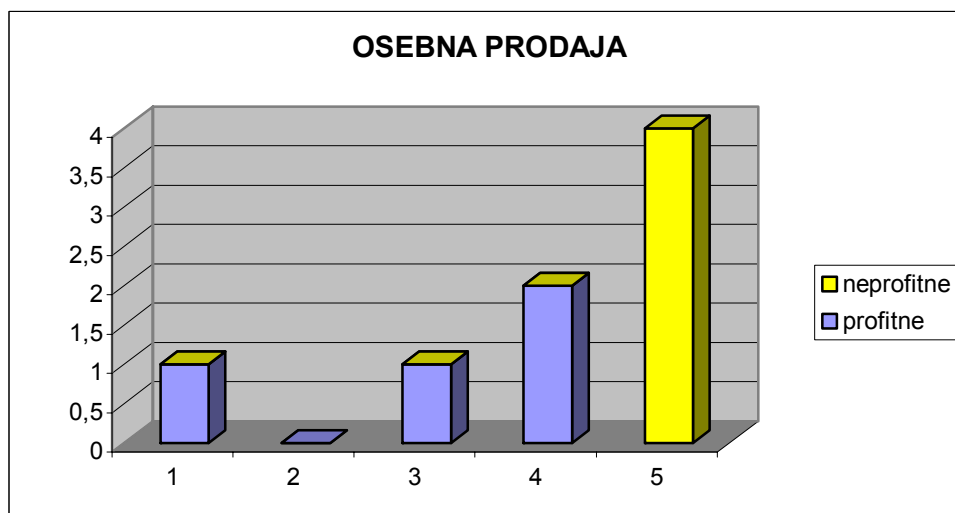


Graf 1.28: Pospeševanje prodaje

Neprofitne izobraževalne ustanove pospeševanja prodaje ne uporabljajo nikoli oziroma redko, kar je v nasprotju s profitnimi izobraževalnimi ustanovami, ki uporabljajo pospeševanje prodaje pogosto oziroma zelo pogosto (graf 1.28).

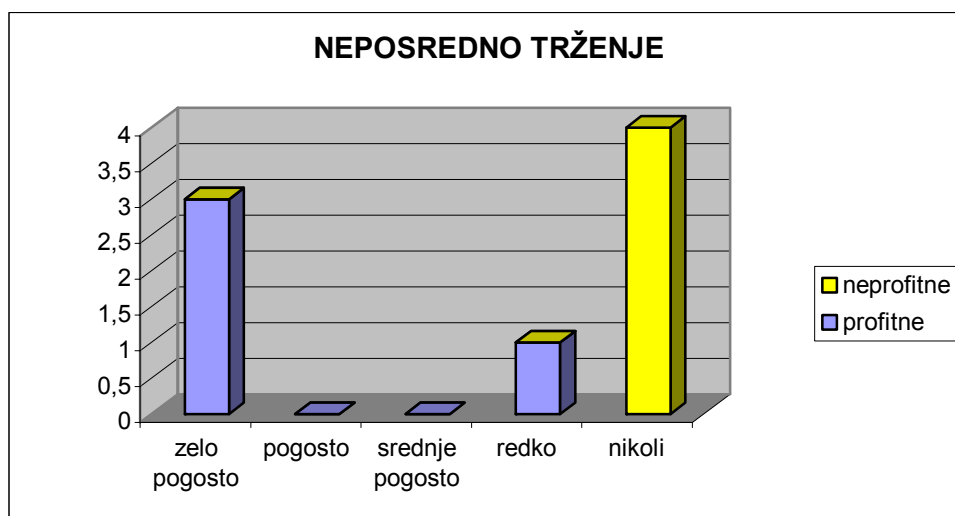
### 12.4 Osebna prodaja

Kot je razvidno iz grafa 1.29 najbolj učinkovito orodje marketinškega spleta, osebno prodajo, uporabljajo le profitne izobraževalne ustanove, pa še te le redko.



Graf 1.29: Osebna prodaja

## 12.5 Neposredno trženje



Graf 1.30: Neposredno trženje

Seznanjanje končnega uporabnika s predmetom ponudbe po najhitrejši metodi – s pomočjo neposrednega trženja – je zelo pogosto orodje profitnih izobraževalnih ustanov, kar je v nasprotju z neprofitnimi, ki ga ne uporabljajo (graf 1.30).

## 13. Načrti za prihodnost

Načrte za prihodnost sta "izdali" dve profitni izobraževalni ustanovi, in sicer: povečati obseg poslovanja in doseči 10-% rast v prihodnjem letu in povečanje tržnega deleža v Sloveniji ter prodor na tuje trge.

## **2. SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE**

V empiričnem delu sem aplicirala teoretična spoznanja, ki sem jih obravnavala v prvem delu naloge. Vidike kakovosti sem opazovala po naslednjih segmentih:

1. Osnovni podatki o izvajalcih izobraževanj
2. Udeleženci izobraževanj
3. Predavatelji
4. Organizacija izobraževanj za vodilne kadre
5. Merjenje učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev
6. Marketing

### **1. Osnovni podatki o izvajalcih izobraževanj**

Za primerjalno analizo celovite kakovosti oziroma marketinškega načina delovanja so v raziskavi obravnavane štiri profitne in štiri neprofitne izobraževalne ustanove, ki izvajajo izobraževanja za vodilne kadre. Neprofitne ustanove – javni zavodi imajo večje število zaposlenih kot profitne ustanove in daljšo tradicijo svojega obstoja.

Dejavnosti izobraževalnih ustanov je več – poleg izvajanja izobraževanj se v obeh vrstah izobraževalnih ustanov ukvarjajo še s svetovanjem in raziskovanjem.

### **2. Udeleženci izobraževanj**

Na podlagi podatkov je mogoče ugotoviti, da je v skupinah po več kot 20 udeležencev, le v dveh profitnih ustanovah so skupine manjše, do 20 udeležencev, kar pa ni v skladu z razvojnimi trendi izobraževanj, ki gredo v smeri zmanjševanja števila udeležencev. V večini neprofitnih izobraževalnih ustanov ni povečanja števila udeležencev, v nasprotju s profitnimi izobraževalnimi organizacijami, kjer se je število udeležencev povečalo za povprečno 17%.

Organizatorji izobraževanj profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov upoštevajo pričakovanja in želje udeležencev, ki lahko posredujejo svoje želje in pričakovanja na različne načine: preko vprašalnikov, vnaprej poslanih vprašanj, odprtih problemov, preko elektronske pošte, telefona ali osebnih obiskov.

### **3. Predavatelji**

Profitne in neprofitne izobraževalne ustanove se zavedajo pomembnosti visoke ravni profesionalnosti predavateljev. Vsi izvajalci izobraževanj sodelujejo z zunanjimi predavatelji.

Večje število redno zaposlenih predavateljev imajo neprofitne izobraževalne ustanove. Vse izobraževalne ustanove sodelujejo honorarno s tujimi predavatelji, vendar je delež sodelujočih tujih predavateljev v profitnih ustanovah za tretjino večji kot v neprofitnih.

Verjetno je to posledica dejstva, da so se profitne izobraževalne ustanove prisiljene truditi za kakovost izobraževanj in zadovoljevanje svojih javnosti, da si pridobijo ustrezno število udeležencev, kar jim omogoča uspešno delovanje.

Pedagoško-andragoško izobrazbo imajo le predavatelji neprofitnih izobraževalnih ustanov. Morda je razlog takega rezultata tudi v tem, da gre v izbranih neprofitnih ustanovah za izobraževanje vodilnih v šolstvu.

Vse izobraževalne ustanove se zavedajo potrebe po dolgoročnem razvoju in vlagajo v profesionalni razvoj zaposlenih, zato pripravljajo interne oblike usposabljanja, kjer so predavatelji seznanjeni z novimi tehnikami in metodami na področju izobraževanja.

Anketirani se strinjajo, da so za uspešno poučevanje zelo pomembna psihološka znanja, pravilna uporaba različnih metod in oblik izobraževanja, kakovost dela, veščine komuniciranja in praktične izkušnje. V skupino pomembnih znanj pa so uvrstili organizacijo dela, andragoška znanja, računalniška znanja, kontrolo dela, znanje tujega jezika, osnovna ekonomska znanja in mednarodne izkušnje.

#### **4. Organizacija izobraževanj za vodilne kadre**

Polovica izobraževanj je kratkih (do štiridnevnih).

Najpogostejši obliki izobraževanj vodilnih kadrov sta seminar in svetovanje. Običajno so to seminarji, kjer prevladujejo metode skupinskega dela, kot so diskusije, metoda razgovora, metoda igranja vlog, metoda proučevanja primerov ter metoda dela s pisanimi viri.

Izobraževanja potekajo občasno tudi v obliki konferenc, okroglih miz, tečajev, projektnega dela. Izobraževanje na daljavo in multimedijsko izobraževanje je zelo redko.

Izvajalci izobraževanj dokaj pogosto uvajajo novosti, vendar jih izvajalci neprofitnih izobraževalnih ustanov uvajajo redkeje kot izvajalci profitnih ustanov. Večina izvajalcev neprofitnih izobraževalnih ustanov uvaja novosti letno, profitnih pa četrletno.

Posledica dejstva, da so novosti v neprofitnih izobraževalnih organizacijah manj pogoste kot v profitnih, je verjetno tudi nespremenjeno število udeležencev izobraževanj. Manjše število inovacij vodi do manjšega zanimanja za želje, potrebe in pričakovanja udeležencev in posledično do nižje kakovosti izobraževalnih storitev.

Kljub pomanjkanju novosti je v anketiranih neprofitnih ustanovah večje število vračanj udeležencev verjetno odraz obveznih izobraževanj. To so seminarji, ki so za vodilne delavce v šolstvu del vsakoletnega obveznega izobraževanja, zato je ponovne udeležbe težko primerjati s profitnimi izobraževalnimi ustanovami.

Sodobne trende, katerih poznavanje in upoštevanje je zelo pomembno za učinkovito delovanje izobraževalne ustanove, poznajo le profitne izobraževalne ustanove. Na tržišču ponujajo dodatne, nove, aktualne programe izobraževanj in posodablajo že obstoječe za pridobitev dolgoročne prednosti na trgu.

Vsi izvajalci izobraževanj menijo, da na uvajanje novosti vplivajo povpraševanje oziroma potrebe udeležencev izobraževanj in mednarodni trendi, polovica je k temu dodala še uspešne praktične in strokovne metode.

Vsi anketirani izvajajo izobraževanja na sedežu svoje izobraževalne ustanove, pogosto tudi v hotelskih konferenčnih centrih in najetih prostorih na privlačnih lokacijah.



## **5. Merjenje učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev**

Večina anketiranih profitnih izobraževalnih ustanov meri učinkovitost svojih izobraževanj med izvajanjem programov in po zaključenih programih. V treh od anketiranih štirih neprofitnih ustanov merijo učinkovitost izobraževanj le po zaključenih programih.

Odgovori kažejo, da izvajalci izobraževanj najpogosteje merijo učinkovitost izobraževanj z anketo za vrednotenje na koncu izobraževanj, z zaključenimi projekti, ki jih pripravijo udeleženci in ocenijo predavatelji ter z razgovori z udeleženci med izvedbo izobraževanj. Zelo redko pa se tem načinom pridružijo še končni izpiti, spremljanje uporabe znanj in sposobnosti v praksi in delu in neformalna preverjanja med izvedbo programa.

Zadovoljstvo udeležencev se v največ neprofitnih ustanovah meri le po zaključenih programih.

Po končanih izobraževanjih vsi izvajalci izobraževanj svojim udeležencem nudijo svetovanje, in sicer v obliki odgovorov na konkretna vprašanja in v obliki nudene pomoči pri projektih.

Pogosto mnenje neprofitnih izobraževalnih ustanov je, da je izobraževanje učinkovito, vendar se le redki lotijo primerne merjenja te učinkovitosti. Mnogo neprofitnih izobraževalnih ustanov meri učinkovitost izobraževanj le po zaključenih programih, z anketo za vrednotenje. Domnevajo, da je bilo izobraževanje uspešno in učinkovito, ker so udeleženci tako odgovarjali na vprašalniku. To pa je morda posledica dejstva, da si ne prizadevajo dovolj za kvaliteto programov in prilagajanje načina podajanja vsebin udeležencem, kar bi pripomoglo k večji učinkovitosti izobraževanj (in k večjemu zadovoljstvu udeležencev) ter posledično k pogostejšem vračanju udeležencev v isto ustanovo.

Podobno kot učinkovitost izobraževanj se tudi zadovoljstvo udeležencev v največ neprofitnih izobraževalnih ustanovah meri le po zaključenih programih.

Zelo pomembni vidiki učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev so uporabnost znanja, vsebina tečaja, didaktični pristopi in znanje predavatelja. Izobraževanje postane učinkovito takrat, ko udeleženci pridobljena znanja uporabijo v praksi.

## **6. Marketing**

Strateški marketinški načrt poznajo le profitne izobraževalne ustanove, kar ponovno potrjuje dejstvo, da se izvajalci izobraževanj neprofitnih izobraževalnih ustanov ne zavedajo pomembnosti strateškega marketinškega načrtovanja izobraževalne ustanove. V eni neprofitni izobraževalni ustanovi imajo strateški načrt.

Svoje poslanstvo in vizijo, dve pomembni vodili v delovanju organizacije, imajo opredeljene vse profitne in le ena neprofitna izobraževalna ustanova.

Le ena neprofitna ustanova ima opredeljeno svoje poslanstvo, vizijo in cilje, pri preostalih neprofitnih izobraževalnih ustanovah je bilo moč zaslediti le opis temeljnih dejavnosti.

Analiza ciljnih skupin je edina analiza, ki jo izvajajo tako profitne kot tudi ena neprofitna izobraževalna ustanova.

Analizo uporabnikov, tekmecev, notranjega okolja (spremljanje stanja izobraževalne ustanove v javnosti), zunanjega okolja in SPIN analizo delajo le profitne izobraževalne ustanove. Na osnovi le-teh se profitne izobraževalne ustanove lahko prilagajajo hitrim spremembam okolja.

Zagotavljanje anketiranih neprofitnih izobraževalnih ustanov, da v njihovih izobraževalnih ustanovah marketing ne obstaja, se ne ujema z odgovori na zastavljena vprašanja (saj uporabljajo dejavnosti promocijskega spleta: oglaševanje, odnose z javnostmi in pospeševanje prodaje) in priča o dejstvu, da pojma marketing ne poznajo in se premalo zavedajo njegovega pomena.

Področji promocije, ki jih pokriva marketing vseh izobraževalnih ustanov sta oglaševanje in odnosi z javnostmi. Neprofitne izobraževalne ustanove srednje pogosto oglašujejo, zelo pogosto uporabljajo odnose z javnostmi na različne načine. Pospeševanje prodaje, osebna prodaja in neposredno trženje so večinoma domena profitnih izobraževalnih ustanov, čeprav sta tudi dve neprofitni ustanovi odgovorili, da se redko ukvarjata s pospeševanjem prodaje.

Na področju načinov oglaševanja ni bistvenih razlik med profitnimi in neprofitnimi izobraževalnimi ustanovami, razlika je le v uporabi spletnega oglaševanja.

Spletno oglaševanje pridobiva vedno večji pomen z razmahom sodobnih komunikacijsko-informacijskih tehnologij, vendar se tega očitno zavedajo le v profitnih izobraževalnih organizacijah, v nasprotju z neprofitnimi, kjer ga skorajda ne uporabljajo.

Odnosi z javnostmi so priljubljeni pri obeh vrstah izobraževalnih ustanov. Očitno se v vseh obravnavanih ustanovah zavedajo, da je zelo pomembno oblikovanje mnenja o organizaciji v javnosti.

Neprofitne izobraževalne ustanove, ki pospeševanja prodaje ne uporabljajo nikoli oziroma redko, ne upoštevajo dejstva, da je naloga pospeševanja prodaje v tem, da obvešča, svetuje in stimulira z namenom, da pripelje uporabnike storitev ter jim pri tem pomaga pri izbiri. Očitno se potrebam uporabnikov ne prilagajajo, v nasprotju s profitnimi izobraževalnimi ustanovami, ki so prisiljene tržno razmišljati zaradi svoje marketinške naravnosti in temu ustrezno upoštevati potrebe in želje udeležencev izobraževanja.

Najbolj učinkovito orodje marketinškega spleta, osebno prodajo, uporabljajo le profitne izobraževalne ustanove, pa še te le redko. Verjetno botruje temu tudi dejstvo, da so prodajne predstavitve, prodajna srečanja, spodbujevalni programi, sejmi in prodajne razstave, ki sodijo v sklop osebne prodaje, tudi najdražje orodje marketinškega spleta.

## KONČNO PREVERJANJE HIPOTEZ

### **1. Izobraževalne ustanove dosegajo celovito kakovost s prilagajanjem hitrim družbenim spremembam, rednim uvajanjem novosti in zadovoljevanjem potreb in pričakovanj udeležencev izobraževanj.**

Zgoraj navedeno hipotezo lahko le delno potrdim, saj se profitne izobraževalne ustanove, ki se ukvarjajo z izobraževanjem vodilnih, bolj kot neprofitne zavedajo, da je glavni dejavnik uspeha neprestano spreminjanje in prilagajanje spremembam v okolju, obnavljanje svoje ponudbe izobraževanj, prilagajanje ponudbe željam uporabnikov ter ponudbi konkurence.

### **2. Neprofitne izobraževalne ustanove se oblikujejo v podjetniško usmerjene institucije.**

Na podlagi raziskave lahko hipotezo ovržemo, saj neprofitne izobraževalne ustanove še nimajo svoje diferenciacijske prednosti, ne analizirajo trendov v okolju in se ne prilagajajo spreminjajočemu okolju, kar je značilnost profitnih, podjetniško usmerjenih izobraževalnih ustanov.

V profitnih izobraževalnih ustanovah se pojavlja trend naraščanja udeležencev izobraževanj, večja fleksibilnost in ekonomičnost ponudbe, večja konkurenca in s tem višja kakovost, več je spodbujanja sprememb na področju izobraževanja v primerjavi z neprofitnimi izobraževalnimi ustanovami.

### **3. Marketinško razmišljanje je zelo pomembno tako za profitne, kot tudi za neprofitne izobraževalne ustanove.**

Hipotezo, da je marketing primeren tako za profitne kot tudi za neprofitne izobraževalne ustanove, lahko utemeljeno potrdim.

Profitne in neprofitne izobraževalne ustanove morajo pridobivati sredstva, motivirati zaposlene in iskati udeležence. Neprofitne izobraževalne ustanove morajo prav tako kot profitne izobraževalne ustanove poiskati svoje konkurenčne prednosti, oblikovati učinkovit marketinški splet in se odzivati na potrebe uporabnikov ter okolja.

Zaradi svoje netržne naravnosti, nemotiviranosti in finančne varnosti (odvisne so od denarja, ki jim ga nameni država, podjetja ali drugi) neprofitne izobraževalne ustanove niso prisiljene marketinško razmišljati, vendar marketinško delovanje neprofitnih izobraževalnih ustanov pripomore k večji kakovosti izobraževalne storitve, večja se pripadnost zaposlenih in udeležencev, komunikacija z javnostmi postane bolj učinkovita, krepi se pozitivna podoba o pomenu neprofitne izobraževalne ustanove in njene vloge v družbi. Poslanstvo neprofitne izobraževalne ustanove temelji na zadovoljevanju potreb drugih, kar pa je v skladu z marketingom kot strategijo menjave. Marketing se ukvarja predvsem z učinkovitim upravljanjem menjav.

Gre za vzajemno koristne odnose – za ponujanje izobraževalnih storitev, spremljanje zadovoljstva udeležencev izobraževanj, zadovoljitev njihovih pričakovanj in želja in menjavo.

**4. Profitne in neprofitne izobraževalne ustanove imajo opredeljeno svoje poslanstvo, vizijo in cilje, ki jim sledijo kot vodilo pri uspešnem delovanju – doseganju kakovosti.**

Hipoteze ne moremo potrditi, ker imajo po odgovorih sodeč poslanstvo, vizijo in cilje opredeljene vse profitne izobraževalne ustanove in le ena neprofitna.

**5. Neprofitne izobraževalne ustanove menijo, da marketing ni združljiv z njihovim poslanstvom in nimajo strateškega marketinškega načrta.**

Hipotezo lahko potrdimo, saj je analiza raziskave pokazala, da izvajalci izobraževanj neprofitnih izobraževanih ustanov ne poznajo marketinga in nimajo strateškega marketinškega načrta. Verjetno zato, ker poznajo marketing kot pojem profitnosti – oglaševanja in prodajnih tehnik, ne pa kot vzajemno koristni odnos (graditev in ohranjanje odnosov s partnerji v menjava).

Kljub temu, da neprofitne izobraževalne ustanove marketinga ne poznajo in nimajo strateškega marketinškega načrta, se po odgovorih sodeč z marketingom le malo ukvarjajo, saj je na podlagi odgovorov mogoče ugotoviti, da uporabljajo oglaševanje, odnose z javnostmi in pospeševanje prodaje, ki so del tržnega komuniciranja oziroma del "marketinga".

## IV. ZAKLJUČNA RAZMIŠLJANJA

Naše življenje usmerja razmah sodobnih informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Spremenjene oblike učenja, izobraževanja in poučevanja so posledica zelo hitrih sprememb tehnologij in vedno večje kompleksnosti družbe.

Izobraževanje in usposabljanje postajata vse bolj pomembna za posameznika in za podjetja, saj izobraževanje predstavlja pogoj za vstop na globalni trg, z izobraževalno dejavnostjo pa se podjetje lažje sooča s tehnološkimi in tehničnimi spremembami.

Spodbujanje razvoja izobraževanja in usposabljanja pripomore h konkurenčnosti gospodarstev v svetovni tekmi, zato se večja pomen kakovostnih izobraževanj.

Spremembe v izobraževanju so posledica spremenjenih odnosov v družbi, kjer sta merila za kakovost življenja kompetentnost znanja in zaposljivost. Izobraževalne ustanove se morajo prilagajati hitrim in intenzivnim spremembam in uresničevati cilje vseživljenjskega izobraževanja in učenja. Treba je uvajati novosti na področju izobraževanja, marketinga, organizacijske ureditve, informacijske podpore poslovanju in na področju odločanja.

Zaradi hitrih družbenih sprememb ter vedno večjih povezav in soodvisnosti med organizacijami postaja strateško marketinško načrtovanje vedno bolj pomembno tako za profitne, kot tudi za neprofitne izobraževalne ustanove.

Rdeča nit magistrskega dela je bila celovita kakovost profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov, ki izvajajo izobraževanja za vodilne kadre, s poudarkom na njihovi marketinški usmerjenosti. V svoji magistrski nalogi sem želela pokazati, da je marketinški odnos pogoj za doseganje celovite kakovosti profitnih in neprofitnih izobraževalnih ustanov in ugotoviti, v kolikšni meri je prisoten v profitnih in neprofitnih izobraževalnih organizacijah.

Zavedanje o pomenu kakovosti izobraževanja v Sloveniji ni novo. Podobno kot v tujini obstaja tudi v Sloveniji več pristopov k obravnavi pojma kakovosti v izobraževanju. Gre za ugotavljanje dejavnikov oziroma značilnosti kakovostnih izobraževanj, vzpostavljanje pristopa nenehnih izboljšav ali gibanje za približevanje k odličnosti.

Načela pristopa nenehnega izboljševanja kakovosti izobraževanj poudarjajo razumevanje, kvalitativne podatke, odprtost izobraževalne ustanove in sprotno prilagajanje hitrim družbenim in tehnološkim spremembam. Pri pristopu "učinkovite" izobraževalne ustanove se srečamo z iskanjem odgovora na vprašanje KAJ, pri pristopu "nenehnih izboljšav" pa z iskanjem odgovora na vprašanje KAKO.

Dognanja Edwardsa Deminga o menedžmentu kakovosti so uporabljali tako v podjetjih kot tudi v izobraževanju. Najbolj znana oblika gibanja za kakovost je t.i. celovito obvladovanje kakovosti – Total Quality Management (TQM).

Ključne značilnosti celovitega obvladovanja kakovosti za izobraževalne ustanove so:

- kakovost se določa predvsem z upoštevanjem želja, potreb in pričakovanj udeležencev izobraževanj,
- obvladovanje kakovosti temelji na nenehnem izboljševanju kakovosti izobraževanj in zagovarja preprečevanje težav (ne njihovo odkrivanje in reševanje),
- kakovost izobraževanj je merljiva,

- kakovost zahteva vizionarsko vodstvo, vendar je zelo pomembna posameznikova odgovornost,
- kakovost prežema odnose na delovnem mestu (timsko vodenje, ploščata organiziranost),
- vizija in vrednote so v vsaki izobraževalni ustanovi vodilo obvladovanja kakovosti,
- za zagotavljanje kakovosti je pomembna visoka stopnja doslednosti,
- obvladovanje kakovosti terja stalno ovrednotenje dela.

Podobno kot gre pri TQM za usmerjenost v uporabnike in njihove potrebe, gre pri marketingu za proces ugotavljanja potreb zainteresiranih udeležencev izobraževanj ter za načrtovanje in izvajanje aktivnosti za njihovo zadovoljevanje. Pomemben je partnerski odnos med izobraževalno ustanovo in udeleženci izobraževanj. Uresničitev potreb organizacije je možna ob uresničitvi potreb tistih, s katerimi stopajo v menjalne odnose. Gre za marketing kot filozofijo kulture dialoga, kulturo reciprocitete in interakcije organizacije z njenim okoljem.

Kakovostna je tista izobraževalna ustanova, ki s svojimi storitvami (izobraževanji) v večini primerov izpolni ali celo preseže uporabnikove potrebe, zahteve in pričakovanja. Kakovostno delovanje izobraževalnih ustanov je posledica enakovrednega partnerskega odnosa izobraževalne ustanove do njenih uporabnikov – usmeritev v potrebe uporabnikov in družbe in strategija menjave s ciljnim trgi.

Na podlagi teoretičnih ugotovitev in rezultatov raziskave ugotavljam, da je marketing skladen s poslanstvom neprofitnih in profitnih izobraževalnih ustanov. Marketinški način delovanja izobraževalnih ustanov prispeva velik delež k celoviti kakovosti.

Pomemben je proces delovanja, saj izobraževalne ustanove s pomočjo marketinga spremljajo zadovoljstvo uporabnikov, zadovoljujejo njihove potrebe in želje, učinkoviteje dosegajo zastavljene cilje, učinkovito upravljajo (ugotavljajo potrebe, načrtujejo, izvajajo storitve), pridobivajo sredstva, sponzorje in zelo pomembno javno podporo.

Vendar pa rezultati raziskave kažejo, da marketinško razmišljanje ni prisotno v neprofitnih izobraževalnih ustanovah. Mnenje, da marketing ne ustreza neprofitnim izobraževalnim ustanovam, je posledica reduciranja marketinga na oglaševanje in prodajne tehnike. Sodobni marketing pomeni graditev in ohranjanje odnosov s partnerji v menjavi.

Menim, da bi morale znati tudi neprofitne izobraževalne ustanove znati opredeliti svoje konkurenčne prednosti in analizirati notranje, zunanje okolje, trende v okolju ter oblikovati svoje programe v skladu s trendi v okolju ter v skladu s potrebami in pričakovanji udeležencev izobraževanj.

Kljub temu, da neprofitne izobraževalne ustanove niso prisiljene marketinško razmišljati zaradi svoje netržne naravnosti, pa poslanstvo neprofitnih izobraževalnih organizacij temelji na zadovoljevanju potreb ljudi, saj so ustanovljene zaradi uresničevanja javnega interesa. Zato bi se morale marketinško obnašati, saj gre za filozofijo usmerjenosti v potrebe uporabnikov. Marketinška usmeritev bi morala biti samoumevna za profitne in neprofitne organizacije.

Kakovost nastaja vedno v konkurenčnih pogojih z inovacijami, usmerjenimi v potrebe uporabnikov. Zaradi vse hitrejših in korenitejših sprememb v družbi postajajo tudi izobraževalne ustanove vse bolj izpostavljene konkurenčnim razmeram.

Večja konkurenčnost neprofitnih izobraževalnih ustanov bi v prihodnje pripomogla k trudu za večjo kakovost neprofitnih izobraževalnih ustanov. Neprofitne izobraževalne ustanove bi spodbudila k rednemu obnavljanju svojih ponudb izobraževanj, k prilagajanju izobraževanj željam udeležencev ter ponudbi konkurence.

Za kakovostno delovanje izobraževalnih ustanov je pomembna sistemizacija dejanj organizacije, opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri v razvoju organizacije, ustvarjalnost, poznavanje posebnosti izobraževanja, uporabnikov in izobraževalnega trga.

Marketinška strategija (opredelitev poslanstva, analiza okolja, oblikovanje namena in ciljev, oblikovanje marketinške strategije, implementacija in merjenje rezultatov) bi morala biti sestavni del strategije izobraževalne ustanove, katere cilj je ustvarjanje konkurenčnih storitev, pridobivanje novih uporabnikov in pridobivanje ugleda organizacije.

Za ugled v javnosti, zadovoljstvo uporabnikov organizacije in izvedbo marketinškega programa je ključna analiza okolja (kot del marketinške strategije). Pomembno je ohranjanje zaželjene slike delovanja organizacije v javnosti. Ker imajo izobraževalne ustanove več heterogenih trgov, jih morajo segmentirati (da lahko izoblikujejo svoje storitve po željah uporabnikov) in nato sprejeti strateško odločitev o pokrivanju tržnih segmentov z izobraževalnimi programi.

Zelo pomembno vprašanje marketinga izobraževalnih ustanov je KAKO tržiti – marketinški pristop k menjalnim odnosom (marketinški splet). Ker je v izobraževalnih storitvah zelo pomemben človeški dejavnik, aktivno sodelovanje uporabnikov v procesu storitev in dostopnost storitev, je marketinški splet poleg prvih štiri prvin (izdelek, prostor, cena, promocija) sestavljen še iz treh: procesiranja, fizičnih dokazov in ljudi.

Izobraževalna ustanova s pomočjo tržnega komuniciranja informira javnost o izobraževanjih, ki jih ponuja uporabnikom. Gre za obojestransko prenašanje informacij med organizacijo in uporabniki s pomočjo oglaševanja, odnosov z javnostmi, osebne prodaje, pospeševanja prodaje in neposrednega trženja. Vendar pa je tržno komuniciranje profitnih izobraževalnih ustanov omejeno na eno ciljno skupino (potrošnike), pri neprofitnih pa na več ciljnih skupin.

S pomočjo informacijske tehnologije le profitne izobraževalne ustanove individualizirajo svojo ponudbo, tako da se prilagajajo potrebam uporabnikov. Z vedno večjo uporabo elektronskega poslovanja in spletnega oglaševanja se zmanjšuje pomen oglaševanja v revijah in časopisih, zato bi tudi neprofitnim izobraževalnim organizacijam koristilo spremljanje sodobnih trendov hitro razvijajoče se informacijske tehnologije.

Vse našteje ugotovitve po mojem mnenju predstavljajo temeljno izhodišče za spreminjanje odnosov neprofitnih izobraževalnih ustanov z njenimi uporabniki in javnostmi.

Ugotovitve magistrskega dela opozarjajo na pomen marketinškega delovanja – kot temeljnega razloga za obstoj in uresničevanje svojega poslanstva – tako profitnih kot neprofitnih izobraževalnih ustanov.

Tudi neprofitne izobraževalne ustanove bi morale svoj način delovanja uskladiti z marketinško filozofijo odnosa in menjave, z interesi uporabnika v središču

prizadevanj za celovito kakovost ter delovati na podlagi kvalitetnega strateškega marketinškega načrta.

Doseganje popolne kakovosti je vizija, h kateri lahko stremi izobraževalna ustanova. Vendar je po mojem mnenju zaradi številnih dejavnikov kljub številnim merilom za ocenjevanje dosežkov izobraževalne ustanove (npr. vprašalniki za vrednotenje) težko odkriti absolutna merila, ki bi lahko ovrednotila kakovost procesov v izobraževalni ustanovi, zato so tudi značilnosti celovitega obvladovanja kakovosti slabše razvidne.

V izobraževalnih ustanovah se kontrola kakovosti razume kot kontrola več pomembnih kazalnikov: kontrola rezultatov (kakovost izobraževanj), kontrola procesa (kakovost procesa) in kontrola odnosov (kakovost odnosov), upoštevati pa naj bi tudi pogoje dela.

Pomembna je trajna vključitev vseh dejavnikov kakovosti v proces gibanja za kakovost.

**"KAKOVOST JE POT BREZ KONCA".**



## V. LITERATURA

- Alessandrini, G. (1995): Organizacija izobraževanja. Educa, Radovljica.
- Arcaro, J. (1995): Creating Quality in the Classroom. St. Lucie Press, Delray Beach.
- Barnes, C. (1993): Practical Marketing for Schools. Blackwell Publishers, Oxford.
- Bečaj, J. (1995): Menedžment v vzgoji in izobraževanju. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana.
- Brečko, D. (2002): Štirideset sodobnih učnih metod. Sofos, Ljubljana.
- Brekić, J. (1994): Inovativni management. Alinea, Zagreb.
- Bryson, J. M. (1995): Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations. Jossey-Bass, San Francisco.
- Debelak, D. (2000): Marketing Plan. Adams Media Corporation, Avon.
- Delors, J. (1996): Učenje – skriti zaklad. Poročilo mednarodne komisije o izobraževanju za XXI. stoletje, Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana.
- Deming, W. E. (1982): Quality, Productivity and Competitive position. Cambridge Ma.: Center for Advanced Engineering Study, MIT.
- Devetak, G. (1999): Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Visoka šola za management, Koper.
- Devetak, G. (2000): Evropski marketing storitev. Moderna organizacija, Kranj.
- Devetak, G., Vukovič, G. (2002): Marketing izobraževalnih storitev. Moderna organizacija, Kranj.
- Deželak, B. (1984): Politika in organiziranje marketinga. Založba Obzorja, Maribor.
- Dickens, P. (1994): Quality and Excellence in Human Services. John Wiley and Sons, Chichester.
- Dimovski, V., Penger, S. (2001): Management – vodnik po predmetu. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana.
- Drucker, P. F. (1990): Managing the non-profit organization. Butterworth Hienemann, Oxford.
- Dupouey, P. (1990): Marketing de l'éducation et de la formation, Les éditions d'organisation.
- Evans, G.I. (1995): Marketing for schools. Casell, London.

- Florjančič, J.(1994): Globalni in kadrovski management. Moderna organizacija, Kranj.
- Glasser, W. (1995): Kontrolna teorija za managerje. Regionalni izobraževalni center, Radovljica.
- Gronroos, C. (1990): Service Management and Marketing. Maxwell Macmillan, Singapur.
- Gruban, B. (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
- Jančič, Z. (1990): Marketing – strategija menjave. Gospodarski vestnik: Studio Marketing, Ljubljana.
- Jelenc, Z. (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut, Ljubljana.
- Jančič, Z. (1996): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jančič, Z. (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jelovac, D. (2002): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.
- Jereb, J. (1989): Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
- Jereb, J. (1998): Teoretične osnove izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj.
- Kotler, P. in Andreasen A. R. (1987): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. (1991): Principles of Marketing. Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. (1994): Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P., Fox, F. A. (1995): Strategic Marketing for Educational Institutions, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P. (1996): Marketing management – Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga, Ljubljana.
- Kotler, P. in Andreasen A. R. (2003): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice Hall, New Jersey.
- Lipužič, B. (1996): Izobraževanje na razpotju: znanje za razvoj – svetovni izziv. Modrijan, Ljubljana.
- Lorbek, F. (1991): Komuniciranje v mednarodnem trženju. Tangram, Ljubljana.

- Martin, L. (1993): Total Quality Management in Human Service Organizations. Cal.: SAGE Publications International, Newbury Park.
- Morgan, G. G.(2000): The Director as a Key to Quality v Managing Quality in Young Children's Programs. Teachers College Press, New York.
- Možina, S. (1975): Psihologija in sociologija trženja. Obzorja, Maribor.
- Nightingale, P. in O'Neil, M. (1994): Achieving Quality Learning in Higher Education. Kogan Page Limited, London.
- Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company. Oxford University Press, New York.
- Novak, V. in Florjančič, J. (2003): Sistem usposabljanja vodilnih in vodstvenih delavcev kot temeljni dejavnik učinkovitosti razvoja kadrov, Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Moderna organizacija, Kranj.
- Plevnik, T. (Ur.) (2001): Zelena knjiga o izobraževanju učiteljev v Evropi: kakovostno izobraževanje učiteljev za kakovost v vzgoji, izobraževanju in usposabljanju. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ljubljana.
- Potočnik, E. (1996): ISO 9001, Iz teorije v prakso. Taxus, Ljubljana.
- Sallis, E. (1993): Total Quality Management in Education. Kogan Page Educational Management Series, London.
- Senge, P. M. (1990): The fifth discipline. Doubleday Currency, New York.
- Sfiligoj, N. (1993): Marketinško upravljanje. Knjižna zbirka Profesija, Ljubljana.
- Simerly, R. G. (1989): The strategic role of marketing for organizational success, handbook of Marketing for Continuing Education. Jossey – Bass, San Francisco, CA.
- Slovenski standard SIST EV ISO 8402 (1997). Prva izdaja. Urad RS za standardizacijo in meroslovje, Ljubljana.
- Snoj, B. (1998): Management storitev. Visoka šola za management, Koper.
- Stamatis, D. H. (1996): Total Quality Service. St. Lucie Press, Delray Beach.
- Strmčnik, F. (2001): Didaktika: osrednje teoretične teme. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
- Tavčar, M. I. (2000): Strategija trženja. Visoka šola za management, Koper.
- Tavčar, M. I. (2003): Strateški management nepridobitnih organizacij – skripta, Ljubljana.

Trunk Širca N. in Tavčar M. I. (1998): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.

Tekavčič, M. (1997): Obvladovanje stroškov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Trnavčević, A. in Zupanc Grom, R. (2000): Marketing v izobraževanju. Šola za ravnatelje, Ljubljana.

Verbič, B. (1994): Dobrodošli med najboljšimi (Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti). Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Vujošević, N. (1992): Sistemi kakovosti po ISO 9000. Gospodarski vestnik, Ljubljana,

Zelenika, R. (1990): Metodologija in tehnologija izrade znanstvenog in stručnog djela. Partizanska knjiga, Rijeka.

Židan, A. (2004): Za kakovostnejša družboslovna znanja - didaktični in znanstveni prispevki. Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Židan, A. (1996): Metadidaktično poučevanje in učenje družboslovja. Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

## ČLANKI

Brečko, D. (1996): "Marketinški pristop v izobraževanju odraslih". Andragoška spoznanja, 2, 4.

Brennan, R., Felekis, G. in Goldring, D. (2003): "Strategic Management of Marketing". Journal of Further and Higher Education, 27, 2.

Cencič, M. (2000): "Sistemi kakovosti in vzgojno-izobraževalno področje". Sodobna pedagogika, 4, str. 32-39.

Conway, T., Mackay, S. in Yorke, D (1994): "Strategic Planning: Who are the customers? ". International Journal of Educational Management, 8, 6, str. 29-36.

Crosby, B. P. (1989): "Kakovost je zastonj (Umetnost zagotavljanja kakovosti) ". Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, str. 5.

Čagran, B. (1996): "Metodološke smernice koncipiranja in verificiranja kakovosti izobraževanja v zborniku posveta: Kakovost preduniverzitetnega izobraževanja". Zavod RS za šolstvo, str. 14.

Dobson in Starkey (1994): "The Strategic Management Blueprint". V: Tsiakkios in Pashiardis: Strategic planning and education: the case of Cyprus. International Journal of Educational Management, 16, 1, str. 6-17.

Erčulj, J. (2000): "Kakovost – znana neznanka". Vzgoja in izobraževanje, 1, str. 4 – 8.

Harvey, J. A. in Busher, H.(1996): "Consumer choice". *International Journal of Educational Management*, 10, 4, str. 26-32.

Jereb, J. (1998): "Izobraževanje in usposabljanje kadrov". V Možina, S.(ur.): *Management kadrovskih virov. Zbirka profesija, Fakulteta za družbene vede*, str. 175-212.

Johnson, G. in Scholes, K. (1993): "Exploring corporate strategy". V: Tsiakkios in Pashiardis: *Strategic planning and education: the case of Cyprus. International Journal of Educational Management*, 16, 1, str. 6-17.

Kamiske, F. G., Malorny, C. (1999): "TQM – Management popolne kakovosti". *MER Evrocenter, Revija za management in razvoj*, 1, str. 81-84.

Kejžar, I. (1993): "Usposabljanje vodilnih kadrov z različnimi primeri skupinske dinamike". *Organizacija in kadri*, 9-10, str. 699-705.

Konrad, E. (2000): "Celovito obvladovanje kakovosti v izobraževalnih organizacijah". *Andrargoška spoznanja*, 6, 4, str. 74.

Lekič, Z. (1994): "Razvoj funkcije kakovosti in standardi serije ISO 9000". *Zbornik referatov: Kakovost – naše izkušnje; Slovensko združenje za kakovost*, str. 7.

Marentič Požarnik, B.(2001): "Zunanje preverjanje, kultura učenja in kakovost znanja". *Sodobna pedagogika*, 3/2001, str. 16.

Marolt, J. (2000): "Management v novem tisočletju: novi standardi ISO 9000:2000". v *Management v novem tisočletju: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, Kranj: Moderna organizacija, str. 348-353.

Medveš, Z. (2000): "Kakovost v šoli". *Sodobna pedagogika*, 4, str. 10-25.

Michael, S. O. (1990): "Marketing Educational Institutions: Implications for Administrators". *The Canadian Administrator*, 29, 6, str. 1-8.

Michael, S. O., Hamilton, A. In Dorsey, R. (1995): "Administering the adult and continuing education programme in a free market economy: the use of strategic marketing planning". *International Journal of Educational Management*, 9, 6, str. 22-31.

Morello, G. (1993): "The Hidden dimension of marketing". *Journal of the Market Research Society*, 35, 4, str. 16.

Saker, J. in Speed, R.: "Developing strategic planning in a special education". *International Journal of Educational Management*, 10, 1, str. 5-10.

Srikanthan, G. in Dalrymple, J.: "A synthesis of a quality management model for education in universities". *International Journal of Educational Management*, 18, 4, str. 266-279.

Svetlik, I. (2004): "Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja". Teorija in praksa, 41, 1/2. str. 199-211.

Tieldvoll, A., Wales, C. In Strand, A.: "School Leadership Training under Globalisation. Managing global transitions, 3, 1, str. 24-49.

Verčič, D.: "Uvod v poslovno komuniciranje". Akademija MM, Delo, št. 6/2000.

## VI. PRILOGE

### PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA IZVAJALCE IZOBRAŽEVANJ

#### OSNOVNI PODATKI O IZVAJALCU (prosim označite):

1. Kakšen je status vaše izobraževalne ustanove?

- javni zavod  
 zasebni zavod  
 drugo: \_\_\_\_\_

2. Vaša izobraževalna ustanova je:

- profitna  
 neprofitna

3. Kakšna je vaša dejavnost?

- ustanova za izvajanje izobraževanj  
 ustanova za izvajanje izobraževanj in svetovanje  
 ustanova za raziskovanje in izvajanje izobraževanj  
 ustanova za raziskovanje, svetovanje in izvajanje izobraževanj  
 drugo:

4. Koliko je zaposlenih v vaši izobraževalni ustanovi?

- do 10  
 11-20  
 21-30  
 31-40  
 več:

5. Prosim napišite strukturo prihodka vaše izobraževalne ustanove:

tržni delež:        %  
javni delež:        %

6. Kolikšna je vaša tradicija?

- manj kot 10 let  
 11-20 let  
 21-30 let  
 več kot 30 let

#### UDELEŽENCI IZOBRAŽEVANJ

7. Kolikšna je povprečna velikost skupine udeležencev izobraževanj?

- manj kot 10  
 11-20  
 21-30  
 več kot 30

8. Ali ste zaznali povečanje števila udeležencev izobraževanj v primerjavi s prejšnjim letom?

- ne  
 da, če da, za koliko %?

9. Ali imajo pred začetkom tečaja udeleženci možnost posredovati svoje želje in pričakovanja?

- ne  
 da

če da, na kakšen način?

10. Kolikšen je delež (v %) tistih udeležencev, ki se vračajo na izobraževanja vaše ustanove?

- se ne vračajo  
 se vračajo 1-krat  
 se vračajo 2-krat  
 se vračajo 3-krat  
 se vračajo več kot 3-krat

## **PREDAVATELJI**

11. Kolikšen je delež (v %) predavateljev v vaši ustanovi?

- a) slovenskih notranjih:  
b) slovenskih zunanjih:  
c) tujih notranjih:  
d) tujih zunanjih:

Število redno zaposlenih predavateljev:

Število honorarno zaposlenih predavateljev:

12. Kdo izbira predavatelje?

13. Ali ima večina vaših predavateljev pedagoško-andragoško izobrazbo?

- da  
 ne

14. Ali imate organizirano interno izobraževanje predavateljev?

- ne  
 da

če da, kdo izvaja interno izobraževanje?

15. Prosim vas, da z ocenami od 1 do 5 ocenite lastnosti, ki so po vašem mnenju najpomembnejše za dobrega predavatelja (prosim označite):

- 5: zelo pomembno  
4: pomembno  
3: srednje pomembno  
2: manj pomembno  
1: nepomembno



ZNANJA PREDAVATELJA	1	2	3	4	5
Organizacija dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psihološka znanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andragoška znanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uporaba različnih oblik in metod izobraževanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kakovost dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrola dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Računalniška znanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veščine komuniciranja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuj jezik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osnovna ekonomska znanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktične izkušnje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mednarodne izkušnje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ostalo:

## ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVANJ ZA VODILNE KADRE

16. Trajanje programa:

- 1-2 dni  
 3-4 dni  
 5-6 dni  
 več:

17. Oblike izobraževanj (prosim označite):

	POGOSTO	VČASIH	NIKOLI
seminarji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
okrogle mize	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konference	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tečaji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
individualne ure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
treningi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
svetovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
projektno delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
izobraževanje na daljavo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
multimedijsko izobraževanje (t. i. video konference)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Kako pogosto uvajate novosti v vaše izobraževalne programe?

- četrtno
- polletno
- letno
- vsakih            let

19. Kaj vpliva na uvajanje novosti v vaše izobraževalne programe (možnih je več odgovorov)?

- povpraševanje oz. potrebe udeležencev izobraževanj
- mednarodni trendi
- spremljanje ponudb tovrstnih programov v drugih izobraževalnih ustanovah
- uspešne praktične in strokovne metode
- drugo:

20. Kje je lokacija izvajanja izobraževanj (možnih je več odgovorov)?

- na sedežu izobraževalne ustanove
- kongresni centri
- hotelski konferenčni centri
- najeti prostori na privlačnih lokacijah
- drugo:

## **MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJ IN ZADOVOLJSTVA UDELEŽENCEV**

21. Kdaj merite učinkovitost izobraževanj?

- med izvajanjem programov
- po zaključenih programih
- med izvajanjem programov in po zaključenih programih
- učinkovitosti izobraževanj ne merimo

22. Kdaj merite zadovoljstvo udeležencev?

- med izvajanjem programov
- po zaključenih programih
- med izvajanjem programov in po zaključenih programih
- zadovoljstva udeležencev ne merimo

23. Kako merite učinkovitost izobraževanj (možnih je več odgovorov)?

- z razgovori z udeleženci med izvedbo izobraževanj
- s spremljanjem uporabe znanj in sposobnosti v praksi in delu - na kakšen način?
- s končnimi izpiti
- z zaključenimi projekti, ki jih pripravijo udeleženci in ocenijo predavatelji
- z anketo za vrednotenje na koncu izobraževanj
- z neformalnimi preverjanji med izvedbo programa - kakšnimi?
- drugo:

24. Kako merite zadovoljstvo udeležencev (možnih je več odgovorov)?

- z razgovori z udeleženci med izvedbo izobraževanj
- s spremljanjem uporabe znanj in sposobnosti v praksi in delu - na kakšen način?
- s končnimi izpiti
- z zaključenimi projekti, ki jih pripravijo udeleženci in ocenijo predavatelji
- z anketo za vrednotenje na koncu izobraževanj
- z neformalnimi preverjanji med izvedbo programa - kakšnimi?
- drugo:

25. Ali merite še kaj poleg učinkovitosti izobraževanj in zadovoljstva udeležencev?

- ne
- da

če da, kaj in kako še merite?

26. Ali nudite svojim udeležencem po končanih izobraževanjih tudi svetovanje?

- ne
- da

če da, v kakšni obliki?

- odgovori na konkretna vprašanja (osebno, po telefonu, elektronski pošti)
- pomoč pri projektih (na primer priprava strategije ne področju izobraževanja, novi koncepti in modeli)
- drugo: \_\_\_\_\_

## MARKETING

1. Ali ima vaša ustanova izdelan strateški marketinški načrt?

- da  
 ne

2. Kakšna sta poslanstvo in vizija vaše ustanove?

---

---

3. Kakšni so cilji vašega podjetja?

---

---

4. Ali delate:

- analizo ciljnih skupin?

- ne  
 da

če da, kako pogosto?

- analizo uporabnikov?

- ne  
 da

če da, kako pogosto?

- analizo tekmecev?

- ne  
 da

če da, kako pogosto?

- analizo notranjega okolja?

- ne  
 da

če da, kako pogosto?

- analizo zunanjega okolja?

- ne  
 da

če da, kako pogosto?

- SPIN oz. SWOT analizo (analizo prednosti in slabosti, priložnosti in izzivov vaše ustanove)?

- ne  
 da

če da, kako pogosto?

5. Napišite glavne značilnosti vaše strategije trženja!

---

---

---

6. Katere so primerjalne prednosti vaše ustanove?

---

---

---

7. Koliko zaposlenih skrbi za marketing v vaši ustanovi?

---

8. Kako pogosto planirate izobraževanja?

---

---

9. Katera je vaša ciljna skupina?

---

10. Kakšni so trendi na trgu vaše panoge?

---

---

11. Ali je vaše poslovno sodelovanje z uporabniki kratko- ali dolgoročno?

---

---

12. Kateri zunanji dejavniki vplivajo na izobraževanja?

---

---

13. Koliko je znašal vaš proračun za oglaševanje v letu 2003 in koliko % je to od celotnega proračuna?

---

14. Prosim, da razvrstite najbolj pogosta področja promocije, ki jih pokriva marketing vaše ustanove (prosim označite):

- 1 – zelo pogosto
- 2 – pogosto
- 3 – srednje pogosto
- 4 – redko
- 5 – nikoli

<b>PODROČJE</b>	1	2	3	4	5
Oglaševanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odnosi z javnostmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pospeševanje prodaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osebna prodaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neposredno trženje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **OGLAŠEVANJE**

	1	2	3	4	5
Tiskani oglasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spletno oglaševanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brošure in knjižice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zgibanke in lepaki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oglasne deske	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simboli in logotipi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televizija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Časopisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direktna pošta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **ODNOSI Z JAVNOSTMI**

	1	2	3	4	5
Tiskovna poročila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letna poročila in letna srečanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celostna podoba organizacije: logotip, brošure, vizitke, znaki, stavbe, uniforme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Govori predstavnikov organizacije na prireditvah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predavanja, okrogle mize, razstave, sejmi, koncerti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Telefonsko-informacijski servis, ki posreduje informacije o izobraževalni organizaciji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osebni stik vseh zaposlenih in uporabnikov z zunanjimi javnostmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kakšni so vaši načrti za prihodnost?

---



---



---

NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!

## PRILOGA B: PRIMER ANALIZE NOTRANJEGA OKOLJA

1. Opišite delovanje organizacije!
2. Opišite delovanje organizacije v preteklosti!
3. Kateri so vaši ciljni trgi (geografsko področje ali skupine uporabnikov)?
4. Kateri so vaši sekundarni trgi (uporabniki s katerimi tudi sodelujete, vendar niso glavni ciljni uporabniki)?
5. Kateri ciljni trgi niso v vašem markertinškem načrtu?
6. Kakšna je posebnost delovanja vaše organizacije?
7. Kakšna je bila (v odstotkih) rast storitev v preteklih letih?
8. Na kratko opišite, kaj ste lansko leto storili za povečanje, zmanjšanje ali ohranjanje obsega storitev!
9. Razporedite po prioriteti uporabnikov (najvišja št. 1 in najnižja št. 5)

organizacija/storitev/ PREDNOSTI	prioriteta uporabnikov (1-5)	pomembnost za organizacijo (1-5)

organizacija/storitev/ SLABOSTI	prioriteta uporabnikov (1-5)	pomembnost za organizacijo (1-5)

10. Kako vaša izobraževalna ustanova pridobiva finančna sredstva?
11. Kakšne so vaše upravljalske in trženjske izkušnje?



## PRILOGA C: PRIMER ANALIZE ZUNANJEGA OKOLJA

1. Naštejte konkurenčne trge!
2. Naštejte tržne segmente organizacije!
3. Razporedite po prioriteti uporabnikov (najvišja št.1, najnižja št.5):

Tržna storitev/PREDNOSTI	prioriteta uporabnikov (1-5)	pomembnost za organizacijo (1-5)

Tržna storitev/SLABOSTI	prioriteta uporabnikov (1-5)	pomembnost za organizacijo (1-5)

4. Kateri so vaši ciljni segmenti?
5. Naštejte glavne konkurente in njihove glavne prednosti. Razporedite jih po pomembnosti\*\*:

1. \_\_\_\_\_  
glavna prednost: \_\_\_\_\_  
strateški položaj: \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
glavna prednost: \_\_\_\_\_  
strateški položaj: \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
glavna prednost: \_\_\_\_\_  
strateški položaj: \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_  
glavna prednost: \_\_\_\_\_  
strateški položaj: \_\_\_\_\_

\*\* Pomembnost pomeni, da ima organizacija prednostni konkurenčni položaj

6. Naštejte po vrsti vaše glavne konkurente glede na:

- a) ceno (najvišje cene prvi)
- b) lastnosti
- c) storitev
- d) distribucijo
- e) kvaliteto

7. Kateri novi trendi lahko izrazito vplivajo na delovanje organizacije?

Novi trendi	Ugodni (da-ne)	pomembnost za organizacijo (1-5)

8. Naštejte izzive vaše organizacije!

IZZIVI vaše organizacije	prioriteta uporabnikov (1-5)	pomembnost za organizacijo (1-5)

NEVARNOSTI vaše organizacije	prioriteta uporabnikov (1-5)	pomembnost za organizacijo (1-5)