

# Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah

Anita Trnavčević<sup>1</sup>, Roberto Biloslavo<sup>2</sup>, Vinko Logaj<sup>3</sup>, Boris Snoj<sup>4</sup>, Borut Kodrič<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Fakulteta za management Koper; anita.trnavcevic@siol.net

<sup>2</sup>Fakulteta za management Koper; roberto.biloslavo@fm-kp.si

<sup>3</sup>Šola za ravnatelje; vinko.logaj@siol.net

<sup>4</sup>Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor; boris.snoj@uni-mb.si

<sup>5</sup>Fakulteta za management Koper; borut.kodric@fm-kp.si

Snovalci šolskih politik v svetu in tudi v Sloveniji so v zadnjih desetletjih razvijali strategije in orodja z namenom spodbuditi večjo odzivnost in proaktivnost šol v hitro spreminjajočih se in nestabilnih okoljih kot je v preteklosti obstajala. Eden od načinov spodbujanja je tudi vpeljevanje 'mehanizmov', ki šole spodbujajo k tržnemu obnašanju. Šole naj bi zato razvile tudi drugačno, marketinško, kulturo. Vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je, ali so šole razvile marketinško kulturo in kako lahko to kulturo ovrednotimo. Namen tega prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti marketinške kulture na splošno, drugič, preučiti kazalnike marketinške kulture in, tretjič, obravnavati izsledke kvantitativne študije, ki smo jo izvedli v obdobju od januarja do maja 2006.

**Ključne besede:** izobraževanje, trženje, marketinška kultura, organizacijska kultura, meritve in vrednotenje, metodologija

## 1 Uvod

Trenutne globalne razprave in trendi na področju izobraževanja se gibljejo okrog mehanizmov za izboljšanje izobraževanja in njegovih izidov. Ko so razprave med politiki, strokovnjaki in raziskovalci začele odražati nekakšno nezadovoljstvo z izidi izobraževanja, je bil to zgolj poskus opredeliti 'ključno' točko problema. Mnogi raziskovalci in teoretiki so menili, da je potrebno šole spremeniti. Tako je Friedman (1962) o šolah razpravljal kot o neodzivnih birokratskih ustanovah. V ZDA sta Chubb in Moe (1990) dopolnila to idejo in usmerila pozornost k šolam<sup>1</sup> kot 'lenim monopolom', ki ne morejo izpolniti pričakovanj družbe ter se odzvati na potrebe gospodarskega razvoja in rastočih mednarodnih in globalnih trgov. Potrebe družbe so opredeljevali skozi potrebe gospodarstva in pridobivanje konkurenčnih prednosti na tržiščih. Zato so veliko pozornosti različni teoretiki namenili prav vprašanju, kakšno znanje naj posredujejo šole, da bodo učenci<sup>2</sup> po zaključku srednje šole zaposljiva in fleksibilna delovna sila, ki se bo dobro 'znašla' na dinamičnem trgu delovne sile. S prehodom iz industrijske v post-industrijsko ali informacijsko družbo je znanje postalo osrednja dobrina, s katero razvi-

te države pridobivajo konkurenčno prednost in dosegajo ekonomsko učinkovitost in uspešnost. Poudarek znanju kot viru konkurenčne prednosti je podal tudi Drucker (1993:7), ki trdi, da: «Edini vir trajnostne konkurenčne prednosti je znanje». Ob tem se lahko vprašamo, če je znanje edini vir konkurenčne prednosti in seveda, kaj pod izrazom 'znanje' razumemo. Naše izhodišče je, da je znanje pomemben, vendar ne edini vir konkurenčne prednosti. Ne glede na to, da so snovalci šolskih in drugih politik in mnogi teoretiki usmerjeni v razumevanje znanja kot vira konkurenčne prednosti, pa ima znanje tudi drugo vlogo, namreč razumemo ga lahko kot vir ohranjanja in razvijanja demokratične družbe, ki temelji na razvoju 'aktivnega državljana'.

V nacionalnih izobraževalnih sistemih predvsem v anglosaksonskem svetu so v zadnjih desetletjih razvijali strategije in orodja (npr. v šolo usmerjeno vodenje ali 'school-based management', porazdeljeno vodenje ipd.), s katerimi naj bi spodbudili odzivnost in proaktivnost šol v hitro spreminjajočih se in nestabilnih okoljih. Tako so bile objavljene številne razprave o uspešnosti in učinkovitosti šol, v katerih so ugotavljali kakšno vodenje je potrebno, da bodo šole odzivne ter kakšna kultura mora biti razvita

<sup>1</sup> Z izrazom 'šola' označujemo vrtce, osnovne in srednje šole.

<sup>2</sup> Z izrazom 'učenci' pa označujemo tako otroke v vrtcih, učence v osnovnih šolah in dijake v srednjih šolah povsod tam, kjer specifičnost oz. vrsta šole ni pomembna.

v šolah, da bodo le-te dosegale svoje cilje in hkrati izpolnjevale pričakovanja 'družbe'.

Tudi v slovenskih šolah so marketizacijski procesi<sup>3</sup> kot so decentralizacija, deregulacija, financiranje kot glavarina in večja avtonomija šol (Koren, 2005) spodbudili šole, da so usmerile svoje delovanje v izboljšanje kakovosti dela. Ob dejstvu, da upada število rojstev, so bile šole 'prisiljene' iskati možnosti obstoja tudi tako, da so poskušale spremeniti svojo kulturo. Eden izmed možnih načinov spreminjanja kulture šol je razvoj in vzpostavitev t.i. marketinške kulture.

Če marketing na področju šolstva lahko razumemo kot celoto posebnih znanj, ki jih šole uporabljajo v menjalnih procesih na trgih in je za to že vzpostavljen pravni okvir, potem je za šolstvo značilno tudi to, da se marketing razvija tudi zaradi tega, ker šole delujejo na 'kvazi trgih', saj država ohranja nadzor nad šolami ter hkrati spodbuja tržno obnašanje, kar omogoča razvoj trženja v šolah. Trženje v izobraževanju obravnava strategije in tehnike trženja ter preučuje vedenje odjemalca z namenom spodbuditi izmenjavo (Devetak, 2001; Devetak in Vukovič, 2002). Koncept temelji na predpostavki, da šole delujejo na trgu – trgu storitev – ter da morajo zato pridobiti in privzeti tehnike in metode trženja, ki bodo učinkovite in uspešne. Pri tem pa ne gre zgolj za iskanje kratkoročnih rešitev, ampak predvsem za iskanje dolgoročnih rešitev v temeljni zasnovi šol, ki bi spodbujale tržno obnašanje zaposlenih. Takšna rešitev se ponuja v obliki marketinške kulture.

Vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je, ali so šole v Sloveniji razvile marketinško kulturo in kako lahko to kulturo ovrednotimo. Namen tega prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti marketinške kulture na splošno, drugič, preučiti kazalnike in s tem povezan vprašalnik, namenjen merjenju marketinške kulture, ter, tretjič, obravnavati izsledke kvantitativne študije, ki smo jo izvedli v obdobju od januarja do maja 2006 na vzorcu šol (zajeli smo 1 osnovno šolo, 1 vrtec, 1 gimnazijo in 1 tehnično strokovno in poklicno šolo) z namenom preverjanja anketnega vprašalnika, ki smo ga razvili. Glede na to, da marketinško kulturo lahko razumemo kot vrsto organizacijske kulture v nadaljevanju razpravljamo o kulturi organizacij na splošno, nato o marketinški kulturi specifično, v zadnjem delu pa predstavimo rezultate raziskave ter podamo ugotovitve in zaključke.

## 2 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura kot zapleten pojav združuje različne dejavnike in dogodke, ki se pojavijo v teku zgodovine neke organizacije. Prvine organizacijske kulture se pogosto pojavijo v začetnih fazah organizacijskega življenja, zato se razmeroma pogosto dogaja, da se (določene) orga-

nizacijske vrednote, ki jih je vzpostavil ustanovitelj neke organizacije, obdržijo še dolgo po tem, ko je ustanovitelj že zapustil organizacijo, npr. tako imenovani stil vodenja »HP Way«, ki sta ga v podjetju Hewlett-Packard uveljavila oba ustanovitelja (Bill Hewlett in Dave Packard), po katerih je podjetje dobilo ime. Za ta stil vodenja je značilen velik poudarek na zadovoljstvu zaposlenih. Organizacijska kultura nastane in se razvije ne glede na zavestno pripravljenost posameznikov, da jo oblikujejo in nadzorujejo. Ko je organizacijska kultura razvita, zahteva znatne naložbe in pristno odločnost, da se jo spreminja, prvenstveno s strani vodstva.

Najosnovnejša opredelitev organizacijske kulture razume le-to kot kulturo, osnovano na sklopih pomenov, lastnih določeni skupini ljudi. Kulturo lahko opredelimo na osnovni ravni kot »način, na kakršnega se lotevamo stvari« (Deal in Kennedy, 1988: 4) ali »način, na kakršnega razumemo stvari« (Maull, Brown in Cliffe, 2001: 305). Najbolj splošno sprejeto opredelitev organizacijske kulture je razvil Edgar Schein (1992: 9): »Vzorec osnovnih domnev – ki jih iznajde, odkrije ali razvije skupina med učenjem obvladovanja lastnih problemov pri zunanjem prilagajanju in notranjem povezovanju – ki se je obnesel dovolj dobro, da ga lahko smatramo kot tehtnega in veljavnega ter zato posredujemo novim članom kot pravičen način dožemanja, mišljenja in čutenja v zvezi s temi procesi.«

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot eno od organizacijskih prvin: kot nekaj, kar določena **organizacija ima**, in nekaj, kar se odraža v vedenjskih vzorcih, organizacijskih navadah, proizvodih, fizičnih značilnostih neke organizacije in drugih organizacijskih artefaktih, oziroma kot proces; ali kot nekaj, kar določena **organizacija je**. Prvo razumevanje pojmuje organizacijsko kulturo kot statično, drugo kot dinamično. Organizacijska kultura se kot proces razvija v interakcijah med posamezniki znotraj neke organizacije takrat, kadar je treba razrešiti določene probleme. Ker številni problemi, ki se pojavijo v življenju organizacije, posebno v prvem obdobju, zahtevajo rešitve, jih zaposleni skušajo rešiti na podlagi lastnih osebnih vrednot. Rešitve, ki so po določenem času še vedno uporabne, sprejme večina, te pa tako postanejo del skupnega znanja oziroma osnovnih domnev. V skladu z zgoraj navedenim lahko zatrdimo, da se organizacijska kultura razvija v procesu vzajemne interakcije med zainteresiranimi stranmi v neki organizaciji, v prvi vrsti zaposlenimi, da bi po določenem času postala jasno opredeljena organizacijska značilnost.

Za organizacijo pravimo, da ima močno kulturo, če se večina njenih zaposlenih močno zavzema za iste vrednote - temeljne vrednote organizacije. Uspešne organizacije zaradi tega namenjajo znatna sredstva in prizadevanja za vzpostavljanje, razvoj in ohranjanje močne kulture organizacije, npr. Wal-Mart, Southwest Airlines, Hewlett Pac-

<sup>3</sup> Marketizacijo izobraževanja uporabljajo mnogi avtorji kot krovni koncept, v katerega so zajeti procesi deregulacije, decentralizacije itd. Nekateri jo uporabljajo tudi kot sinonim privatizaciji, mi pa ta dva koncepta ločujemo, saj je marketizacija značilnost javnega šolstva in ne vodi samoumevno v privatizacijo.

kard (Sadri in Lees, 2001). V tem pogledu šole niso nič drugačne, saj predstavljajo kulture s specifičnimi temeljnimi šolskimi vrednotami. Vendar pa so šole zaradi demografskih sprememb, decentralizacije, deregulacije in prenosa moči prisiljene spreminjati svojo kulturo in celotno delovanje. Da bi lahko preživele in/ali uspevale, morajo prevzeti nekatere temeljne vrednote, ki jih pripisujemo pojmu marketinške kulture.

### 3 Marketinška kultura

Po Webstrove (1995) je marketinška kultura tista sestavina celotne kulture neke organizacije, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki zaposlenim pomaga razumeti in »čutiti« tržno funkcijo ter jim s tem posreduje pravila vedenja znotraj organizacije. Kupci so glavnega pomena za marketinško kulturo neke organizacije.

Tržna usmerjenost kot osrednja prvina vodstvene filozofije, osnovane na konceptu trženja (Deshpande in Farley, 2004), in kot sestavni del marketinške kulture je bila predmet poglobljenih teoretičnih in empiričnih raziskav še posebej v zadnjih 15 letih (glej Atuahene-Gima et al., 1995; Baker in Sinkula, 2005; Deshpande et al., 1997; Han et al., 1998; Hurley et al., 1998; Jaworski in Kohli, 1993; Narver in Slater, 1990; Narver et al., 2004; Snoj et al., 2001). Večja učinkovitost in uspešnost pri odkrivanju in zadovoljevanju potreb odjemalcev (in drugih zainteresiranih skupin) v primerjavi s konkurenco je ključnega pomena za uresničevanje organizacijskih ciljev po načelih tržne usmerjenosti organizacije (Kotler, 2003; Devetak, 2001).

Marketinška kultura je eden temeljnih elementov politike organizacije, zaradi česar bi lahko služila kot svojevredna organizacijska kompetenca oziroma vir konkurenčne prednosti. Vendar pa to velja samo v primerih, kadar predstavlja redek vir med konkurenti in ima velik pomen za ciljne skupine neke organizacije (Snoj et al., 2004). Če je taka kultura na voljo vsem konkurentom in jo ti izvajajo na vseh ravneh kakovosti, potem ta ne more več služiti kot vir konkurenčne prednosti neke organizacije. V teh primerih je marketinška kultura nujen predpogoj za uspešno delovanje na trgu (Hunt in Morgan, 1995).

Značilno je, da številne organizacije delujejo samo-usmerjeno tudi takrat, kadar njihovo tržno okolje postane bolj konkurenčno in odprto za spremembe ter začne neusmiljeno izločati neprilagodljive, neučinkovite in manj sposobne udeležence (konkurente). Prehod organizacije na marketinško kulturo je navadno posledica bolečih izkušenj z izzivi konkurenčnega okolja. Takšna sprememba ne nastane čez noč. Ponavadi zahteva spremembo najvišjega vodstva, znatne naložbe v usposabljanje človeških virov, večjo motiviranost zaposlenih, močnejše istovetenje zaposlenih s spremenjenimi vrednotami oziroma načeli organizacijskega vedenja ter boljše prilagajanje zaposlenih novemu načinu mišljenja. Prav tako zahteva sinergijsko sodelovanje med poslovnimi funkcijami, in podobno. Vendar pa ima največji učinek na razvoj marketinške kulture neke organizacije prav filozofija njenih skupin vodil-

nih delavcev in še posebej filozofija njenega najvišjega vodstva, ki jo osvojijo tudi ostali zaposleni v organizaciji in je usmerjena v zadovoljevanje interesov ciljnih skupin.

Marketinška kultura v slovenskih šolah je prišla v središče razprav šole nedavno. Dokler so bile šole, t.j. mreža javnih šol, ki jo je odobrila država in so bile financirane na podlagi formule razred/enota, 'zaščitene' z državnimi predpisi, ni bilo nobene jasne zahteve po razvoju marketinške kulture, čeprav je sama narava šolanja vedno zahtevala komunikacijo med šolo in starši kot eno od ciljnih skupin. Zaradi demografskih sprememb, predvsem upada števila rojstev in zaradi sprememb pravnega okvira (kot je npr. sprememba v sestavi svetov šol, projekta MoFAS, ki pomeni drugačen način financiranja srednjih šol, kurikularnih sprememb v smislu večje izbirnosti in z njo povezane različne ponudbe izbirnih vsebin) so šole postale izpostavljene konkurenci, meritvam kakovosti in ocenjevanju. Zmanjšanje števila populacije je prav tako pripomoglo k 'praznim šolam', medtem ko je privlačnost nekaterih poklicev in zaposlitvenih možnosti zmanjšala vpis v nekatere druge programe. Šole morajo postati bolj dovezetne za okolje in bolj osredotočene na odjemalce, kot so bile v preteklosti. Ena od možnosti za razvoj in ohranjanje dobrih, uspešnih in učinkovitih odnosov med šolami in njihovimi ciljnimi skupinami je povezana z nastajajočo marketinško kulturo.

Slovenski izobraževalni sistem se je na vseh nivojih šolanja že soočil z velikimi demografskimi spremembami in nekaterimi reformističnimi gibanji, ki so šole 'postavila' na trg. Vprašanje pa je ali so šole razvile marketinško kulturo?

Za namene naše študije smo zasnovali tiste kazalnike marketinške kulture, ki so pomembni za šole. Kazalnike smo razvrstili v dimenzije ter oblikovali in preizkusno izvedli vprašalnik, da bi z njim izmerili prisotnost/razvoj marketinške kulture v šolah. Osnovna predpostavka je bila, da so šole organizacije, ki morajo delovati v konkurenčnem okolju zaradi povečane deregulacije šol, decentralizacije, prenosa moči in demografskih sprememb. Če želijo šole preživeti in uspevati v konkurenčnem okolju, morajo razviti marketinško kulturo.

### 4 Metodologija raziskave

Websterjeva (1990) je razvila splošno sprejeti instrument za merjenje dimenzij marketinške kulture organizacij. Instrument obsega šest dimenzij: medosebne odnose, prodajne naloge, organizacijo, interno komunikacijo, kakovost storitev in inovativnost. Avtorica je pri tem obravnavala marketinško kulturo organizacij kot multidimenzionalni konstrukt (Webster, 1993). Kasneje so veljavnost instrumenta preverjali številni avtorji, ki pa njegovega bistva niso spreminjali (Appiah-Adu, Fyall in Singh, 2000; McNeil, 2001).

V okviru naše študije smo razvili vprašalnik (Logaj, Trnavčević, Snoj, Biloslavo in Kamšek, 2006), ki se zaradi izobraževalnega okolja terminološko razhaja z Websterinim instrumentom, vendar pa obravnava dimenzije, po-

dobne tistim, ki jih obravnava vprašalnik Webstrove. Dimenzije smo poimenovali kakovost storitev, zadovoljstvo, interna komunikacija, inovativnost, medosebni odnosi, konkurenčnost in organizacija. Vprašalniku smo dodali tudi 'kontrolno' vprašanje. Upoštevali smo specifično naravo izobraževanja in šolanja (dolgoročno razmerje med primarnimi ciljnim skupinami, starši in učenci ter šolo, vlogo učencev kot primarnih porabnikov in podobno). Upoštevali smo tudi kulturna in kontekstualna vprašanja, saj izobraževalni sistemi kljub globalizaciji in internacionalizaciji ostajajo v državni pristojnosti. Prav tako smo skrbno izbrali terminologijo, saj smo v eni naših prejšnjih študij odkrili, da učitelji ne poznajo marketinške terminologije (Logaj, Trnavčević, Snoj, Biloslavo in Kamšek, 2006).

## 4.1 Vzorec

V raziskavi so sodelovali 4 vzgojno-izobraževalni zavodi, naključno izbrani na podlagi njihovih profilov, in sicer: 1

vrtec, 1 osnovna šola, 1 gimnazija in 1 tehnično strokovna in poklicna šola. V vsakem izmed njih smo v anketo vključili celotno pedagoško osebje. Anketni vprašalnik smo osebno razdelili 100 anketirancem/učiteljem in ravnateljem, zaposlenim v izbranih šolah. Stopnja odgovora enot je znašala 100 %, pri čemer je manjkalo nekaj odgovorov na specifična vprašanja. Na primer, na zadnje vprašanje vprašalnika ni odgovorilo 9 posameznikov.

V študijo je bilo vključenih 24 % moških in 76 % žensk. To smo pričakovali, saj je za področje izobraževanja značilna neenaka zastopanost spolov. 24 % anketirancev je zaposlenih v vrtcu, 29 % v tehnični strokovni in poklicni šoli, 30 % v osnovni šoli in 17 % v gimnaziji. Njihova povprečna doba delovnih izkušenj v izobraževalnih ustanovah je 17 let.

## 4.2 Anketni vprašalnik

Vprašalnik je obsegal 60 vprašanj, razvrščenih v 7 dimenzij, ki so na pet-stopenjski Likertovi lestvici merila stop-

Tabela 1: Opis dimenzij marketinške kulture<sup>4</sup>

Dimenzije marketinške kulture	Opis
Kakovost storitev (KA)	Ta dimenzija se osredotoča na kakovost dela, predanost kakovosti, npr. 'opredeljeno je izjemno kakovostno delo' in 'šolsko vodstvo je predano zagotavljanju kakovosti'.
Zadovoljstvo (ZA)	Ta dimenzija se osredotoča na meritve zadovoljstva, na filozofijo, usmerjeno k porabniku, npr. 'zaposleni se osredotočajo na potrebe in pričakovanja učencev, staršev ter drugih šolskih porabnikov in zainteresiranih strani'.
Medosebni odnosi (MO)	Ta dimenzija se osredotoča na motivacijo osebja, politiko zaposlovanja itd.
Konkurenčnost (KO)	Ta dimenzija se osredotoča na predanost spremljanju in poznavanju področne konkurence.
Organiziranost (ORG)	Ta dimenzija se osredotoča na 'delo, organizirano na način, ki najbolje služi potrebam porabnikov', 'kakovost načrtovanja in organizacije dela' itd.
Interna komunikacija (IK)	Ta dimenzija se osredotoča na upoštevanje občutij in odnosa porabnikov, npr. politika 'odprtih vrat', svobodno in prosto izražanje odnosa in mnenj.
Inovativnost (IN)	Ta dimenzija se osredotoča na pobude učiteljev in drugih zaposlenih za razvoj projektov ter doveznost in odprtost za spremembe.
'Kontrolno' vprašanje	'Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe: EU, Republike Slovenije, lokalnih skupnosti, občine, učencev, staršev, področnih delodajalcev, zaposlenih, drugo.

<sup>4</sup> Dimenzije marketinške kulture so podrobno predstavljene v delu Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo (Logaj, Trnavčević, Snoj, Biloslavo in Kamšek, 2006).

njo prepričanja anketirancev glede prisotnosti posamezne dimenzije marketinške kulture v njihovi šoli. Dimenzije so bile naslednje: kakovost storitev, zadovoljstvo, medosebni odnosi, konkurenčnost, organiziranost, interna komunikacija in inovativnost. Na koncu vprašalnika smo dodali še kontrolno vprašanje. Anketiranci so morali izbrati eno od navedenih možnosti. Tabela 1 vsebuje opis omenjenih dimenzij, kakor so bile uporabljene v vprašalniku.

Za trditve v sklopu vsake dimenzije marketinške kulture smo izračunali tudi kazalec zanesljivosti Cronbach alfa (Cronbach, 1951), ki je v vseh primerih znašal 0,7 ali več. Navedeno vrednost namreč Nunnally in Bernstein (1994) navajata kot priporočeno vrednost značilnosti rezultatov.

Vprašalnik smo kasneje preučili na podlagi razprave z anketiranci, ki je sledila izpolnjevanju vprašalnika ter na podlagi komentarjev, ki so jih anketiranci na našo željo zapisali na hrbtno stran vprašalnika. Dopolnjeno različico anketnega vprašalnika bomo uporabili v nadaljnjih raziskavah o marketinški kulturi vrtecev, osnovnih in srednjih šol ter priredili vprašalnik tudi za podjetja.

### 4.3 Analiza in interpretacija

Rezultati ankete so sledeči:

1. Moški in ženske se ne razlikujejo glede na dojetanje marketinške kulture v njihovih šolah.
2. Marketinška kultura je najbolj prisotna/razvita v vrtcu, najnižja povprečna stopnja strinjanja pa je bila ugotovljena na tehnični strokovni in poklicni šoli, kakor prikazuje tabela 2. Na podlagi tabele 3, ki potrjuje statistično značilnost omenjenih razlik, lahko zaključimo, da imata vrtec in gimnazija bolj razvito marketinško kulturo (sta bolj tržno usmerjena) kot tehnična strokovna in poklicna ter osnovna šola.

Rezultat lahko interpretiramo v luči konkurenčnosti in vpisnih politik, ki so ti dve vrsti šol prisilile k razvoju lastnosti, vrednot in vedenja, značilnih za marketinško kulturo. Za tehnično poklicno šolo je bilo pričakovati, da bo preoblikovala svojo kulturo in vedenje v smeri marketinške kulture zaradi upada vpisa v ta tip šol, vendar pa rezultat ustreza nekakšni 'križi', v kateri so se znašle tehnične strokovne in poklicne šole na splošno in na katero so se le redke odzvale z večjimi spremembami.

Tabela 2: Povprečni rezultati glede na tip šole in dimenzijo marketinške kulture

	KA	ZA	MO	KO	ORG	IK	IN	Skupaj
Osnovna šola	3,84	3,77	3,70	3,78	4,16	3,85	3,63	3,82
Gimnazija	3,83	3,65	4,01	3,95	3,87	4,05	4,13	3,93
Tehnična strokovna in poklicna šola	3,35	3,34	3,40	3,38	3,67	3,37	3,34	3,41
Vrtec	4,30	4,09	4,29	4,27	4,44	4,38	4,30	4,29

Tabela 3: Analiza variance

	Welch statistika <sup>a</sup>	St.prost.1	St.prost.2
KA	12,921	3	49,618
ZA	8,406	3	49,794
MO	11,515	3	49,052
KO	10,086	3	51,196
OR	11,611	3	48,313
IK	12,361	3	51,454
IN	14,870	3	50,419

<sup>a</sup>. Welch statistika se asimptotično približuje F-porazdelitvi

3. Povprečje po šolah za vse dimenzije marketinške kulture je presegalo 3, v vrtcu pa je povprečje preseglo 4. Kljub temu pa so bile povprečne stopnje strinjanja pri nekaj trditvah nižje od 3. Najnižje stopnje strinjanja so bile ocenjene pri trditvah KA3 (*V šoli načrtno merimo in nadziramo kakovost dela zaposlenih* - 2,96), ZA9 (*V šoli načrtno spremljamo aktivnosti konkurenčnih šol* - 2,86), ZA10 (*Po zaključku šolanja na naši šoli spremljamo nadaljnjo pot učencev* - 2,75) in KO3 (*Vodstvo šole spodbuja kreativne pristope pri*

*delu* - 2,69). Navedeni rezultati torej kažejo, da bi v izbranem vzorcu kazalo načrtno pristopiti k spremljanju kakovosti dela zaposlenih, k spremljanju sprememb v ponudbi storitev ter nadaljnje poti učencev. To so namreč indikatorji učinkovitosti in uspešnosti delovanja šol na splošno in torej veljajo tudi za šole, vključene v vzorec.

4. Specifično so vprašanja za vrtec, tehnično strokovno in poklicno ter osnovno šolo, ki so se nanašala na organizacijo, ter vprašanja za gimnazijo, ki so se nanaša-

la na inovativnost, dosegla najvišje povprečje. Razlike niso velike, kljub temu pa si nekatere med njimi zaslužijo obravnavo, saj odražajo pretekle trende, ki zadevajo demografske spremembe<sup>5</sup>, ter nekatere druge faktorje, ki so vplivali na večjo odzivnost šol na spreminjajoča se pričakovanja in potrebe okolja, kot so na primer spodbude k razvoju partnerskih povezav med šolami (grozdi srednjih šol), partnerskih povezav med šolami in drugimi organizacijami v okolju, povezovanje v skupne projekte (npr. projekti evropskih socialnih skladov) in podobno. Dimenzijo organiziranosti lahko smatramo kot predpogoj za zagotavljanje kakovostnega izobraževanja, a tudi kot rezultat številnih usposabljanj, ki so bila na voljo šolam v zadnjem desetletju. Če lahko dimenzijo kakovosti razumemo kot sestavni del trenutne 'retorike' v izobraževanju ter večjega osredotočanja šolske politike na zagotavljanje kakovosti, potem lahko zadovoljstvo in konkurenčnost razložimo z okvirom politike in poudarjeno 'politiko izbire' vpisa skupaj z glavnim demografskim trendom (skoraj 30 % upad rodnosti v zadnjih 15-20 letih). Na primer, vrtci so bili prve izobraževalne organizacije, ki so se morale spopasti z nezapolnjenimi zmogljivostmi, zmanjševanjem števila zaposlenih, nekateri pa tudi z zaprtjem enot. Zato so začeli oblikovati svojo 'ponudbo' bolj premišljeno kot v preteklosti. Začeli so opravljati raziskave potreb staršev in skušali zadovoljiti potrebe v največji možni meri. Skupaj s temi spremembami so začeli poudarjati tudi organizacijsko kulturo in potrebo po 'zadovoljnih vzgojiteljih', ki lahko zadovoljijo potrebe otrok in staršev bolje kot njihova konkurenca.

Gimnazije v mestnih in predmestnih območjih so se znašle v tekmovalnem okolju. Zaradi vpisnih pravil ter povečanega interesa učencev za tovrstne šole (v gimnazije je vpisanih med 40 % in 60 % učencev, odvisno pač od območja) obstaja med temi šolami konkurenca tudi v smi-

slu 'pobiranja smetane' (fenomen 'cream skimminga'). Gimnazije so začele uvajati številne obšolske dejavnosti in projekte, da bi se lahko odzvale na visoka pričakovanja staršev in učencev. Šola, vključena v študijo, je imela najvišje povprečje v dimenziji inovativnosti, kar je povezano tudi z 'odprtostjo za spremembe'.

Rezultati kažejo, da je spreminjajoče se in zahtevno okolje, ki je 'prisililo' šole, da so postale bolj odzivne in proaktivne, da bi lahko preživele in uspevale, vplivalo na nekatere spremembe v kulturah šol. Rezultati naše ankete kažejo, da je marketinška kultura najbolj razvita/prisotna v vrtcu in gimnaziji, čeprav tudi rezultati v osnovni šoli ter tehnični strokovni in poklicni šoli niso bili nizki.

5. Zadnje vprašanje v vprašalniku je bilo 'kontrolno' vprašanje: anketiranci so morali izbrati samo eno od naslednjih možnosti:

Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe: EU, Republike Slovenije, lokalne skupnosti, občine, učencev, staršev, potencialnih področnih delodajalcev, zaposlenih, drugo. Kakor je prikazano v tabeli 4, je 64 (70,3 %) anketirancev izbralo učence, 10 anketirancev (11 %) pa starše.

Večina anketirancev, ki so izbrali starše, prihaja iz vrtca in osnovne šole, kar prikazuje tabela 5. Osredotočanje na učence/starše<sup>6</sup> kot na eno najpomembnejših skupin šolskih porabnikov priča, da so šole 'uglašene' z marketinško kulturo v smislu tega, kar lahko pojmuje kot 'primarne', 'središčne' ciljne skupine v izobraževanju. Pri tem seveda ne moremo zanemariti zaposlenih, predvsem z vidika internega marketinga in z njim povezane kakovosti storitev. Vendar pa želimo izpostaviti predvsem ta pomemben premik od 'usmerjenosti znotraj' v 'usmerjenost v primarnega odjemalca storitev šole, to je učenca. Šole kot profesionalne organizacije so bile tradicionalne usmerjene vase, v stroko in v 'pravilnost strokovnih rešitev', re-

Tabela 4: Struktura odgovorov na izjavo 'Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe'

		Pogostnost	%
Veljavno	R Slovenija	5	5,5
	lokalna skupnost	1	1,1
	občina	5	5,5
	učenci	64	70,3
	starši	10	11,0
	območni delodajalci	3	3,3
	zaposleni	1	1,1
	drugo	2	2,2
	Skupaj	91	100,0
Brez odgovora		9	
Skupaj		100	

<sup>5</sup>Praksa namreč kaže, da so demografske spremembe na nek način 'presenetile' šole. Posebej velja poudariti, da vse šole niso bile enako močno izpostavljene temu dejavniku.

<sup>6</sup>V ospredju so učenci, vendar je vloga učencev kot odjemalcev storitev v različnih starostnih obdobjih različna. Zgolj za ilustracijo naj pojasnimo, da pri npr. dvoletnem otroku 'zastopajo' njegove/njene potrebe starši.

Tabela 5: Struktura odgovorov na izjavo 'Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe' glede na različne tipe šol

	Republika Slovenija	Lokalna skupnost	Občina	Učenci	Starši	Področni delodajalci	Zaposleni	Drugo	Skupaj
Osnovna šola	2	0	1	18	7	0	0	1	29
Gimnazija	1	1	1	14	1	1	0	0	19
Tehnična poklicna šola	1	0	3	16	0	2	1	0	23
Vrtec	1	0	0	16	2	0	0	1	20
Skupaj	5	1	5	64	10	3	1	2	91

zultati pa kažejo, da se usmerjajo 'navzven' v smislu odzivanja na potrebe učencev.

## 5 Ugotovitve

V tem prispevku smo obravnavali organizacijsko in marketinško kulturo ter v teoretičnem delu prikazali razloge za razvoj marketinške kulture v šolah. Naše kazalnike in vprašanja v vprašalniku smo utemeljili na teoretičnih predpostavkah glede dimenzij marketinške kulture ter na Websterjevih (1993) opredelitvah dimenzij marketinške kulture v storitveni panogi. Anketa, ki smo je izvedli v okviru kvantitativne študije primera, je pokazala naslednje:

Analiza odgovorov na anketni vprašalnik, s katero smo preskusili dimenzije marketinške kulture, je pokazala, da marketinška kultura ni enako prisotna v šolah, vključenih v študijo.

Vrtec in gimnazija sta dosegla najvišje povprečje pri vseh vprašanih vprašalnika, kar napeljuje na sklep, da sta razvila marketinško kulturo bolje kot osnovna šola in tehnična poklicna šola. Ugotovitve smo razložili s kontekstualnimi spremembami ter prišli do zaključka, da morajo tehnične poklicne šole pospešiti razvoj marketinške kulture zaradi kontekstualnih sprememb.

V naslednji fazi naše raziskave bomo podrobno preučili vrtece, osnovne in srednje šole (gimnazije in tehnične strokovne ter poklicne šole) ter primerjali rezultate glede na tip šole.

## 6 Zaključek

Ugotovitve pričujoče raziskave so bile namenjene tudi generiranju hipotez za nadaljnje raziskovanje tega pojava na področju šolstva. Zato smo za nadaljnje raziskave prisotnosti/razvitosti marketinške kulture v srednjih šolah razvili naslednje delovne hipoteze:

*Razvitost marketinške kulture je med posameznimi vrstami srednjih šol različna, pri čimer je najnižjo razvitost možno pričakovati pri gimnazijah.*

Hipoteza je bila izoblikovana na podlagi "tržnega" položaja, v katerem se posamezne vrste srednjih šol nahajajo. Gimnazije se zaenkrat ne soočajo z upadom vpisa, nasprotno, veliko jih celo omejuje vpis zaradi prevelikega zanimanja. To jih na nek način postavlja v privilegiran, morda celo monopolni položaj v primerjavi s srednjimi

tehničnimi strokovnimi oziroma poklicnimi šolami. Zaradi tega bi lahko v gimnazijah pričakovali vase naravnano obnašanje zaposlenih oziroma posledično nižjo razvitost dimenzij marketinške kulture.

*Razvitost marketinške kulture se razlikuje glede na to ali šola deluje v okviru centra oziroma samostojno.*

Šole, ki delujejo v okviru centra so izpostavljene manjšim pritiskom, saj lahko pričakujemo, da obstaja notranja fleksibilnost (torej znotraj centra), zaradi česar je pri njih pričakovati nižjo razvitost dimenzij marketinške kulture.

*Razvitost marketinške kulture se razlikuje glede na to ali šola omejuje oziroma ne omejuje vpisa.*

Šole z omejenim vpisom se še ne soočajo s problemom premajhnega števila vpisanih učencev. Zaradi manjšega pritiska s strani trga je pri njih pričakovati manjšo motiviranost za vpeljevanje spremembe v miselni naravnosti in načinu razmišljanja ter delovanja oziroma posledično nižjo razvitost dimenzij marketinške kulture.

*Razvitost marketinške kulture se razlikuje med posameznimi skupinami zaposlenih.*

Skupine zaposlenih tvorijo ravnatelji, pedagoški in strokovni delavci. Ravnatelji in strokovni delavci (ker se ukvarjajo z vpisom ipd.) so seznanjeni s problematiko trga, povpraševanja po programih, šolah in zato pričakujemo, da imajo drugačen pogled na šolo kot učitelji.

Rezultati nadaljnjih raziskav bodo omogočali tudi snovanje priporočil in strategij za šole v smislu razvijanja marketinške kulture ter s tem pridobivanja konkurenčne prednosti.

## 7 Viri

- Appiah-Adu, K., Fyall, A. & Singh, S. (2000). Marketing culture and customer retention in the tourism industry, *The Service Industries Journal*. <http://www.proquest.umi.com> (18. 10. 2001).
- Atuahene-Gima, K. 1995. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach. *Journal of Product Innovation Management*, **12** (September): 275–293.
- Baker, W. E. & J. M. Sinkula. 2005. Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, **22**: 483-502.
- Chubb, J.E. & Moe, T. M. (1990). *Politics, markets and America's schools*, The Brookings Institution, Washington.

- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika* **16**: 297-334.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate cultures*, Penguin, London.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrant analysis, *Journal of Marketing*, **57**(1): 23-37.
- Deshpande, R., J., U. Farley & F. E. Webster Jr. 1997. *Factors affecting organizational performance; a five-country comparison*. Working paper 97-108. Cambridge MA: Marketing Science Institute.
- Deshpande, R. & Farley, J.U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, **21**: 3-22.
- Devetak, G. (2001). *Evropski marketing storitev*, Moderna organizacija, Kranj.
- Devetak, G. & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Moderna organizacija, Kranj.
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*, Harper-Business, New York.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Han, J. K., K. Namwoon & R. K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* **62**: 30-45.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, **59** (Apr): 1-15.
- Hurley, R. F., G. Hult & M. Thomas. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, **62** (July): 42-54.
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, **57** (3): 53-70.
- Koren, A. (2005). Centralizacija in avtonomija: študija vidljivosti v slovenskem šolskem sistemu, *Šolsko polje*, **16** (5/6): 141-159.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*, 11th ed.: Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
- Logaj, V., Trnavčevič, A. & Snoj, B., Biloslavo, R. & Kamšek, M. (2006). *Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo*, Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Logaj, V. & Trnavčevič, A. (2006). Internal marketing and schools: The Slovenian case study, *Managing Global Transitions: International Research Journal*, **4**(1): 79 - 96.
- Mauil, R., Brown, P. & Cliffe, R. (2001). Organizational culture and quality improvement, *International Journal of Operations and Production Management*, **21**(3): 302-327.
- Narver, J.C., S. F. Slater & D. L. MacLachlan. 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, **21** (5): 334-347.
- Narver, J. C. & S. F. Slater. 1990. The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, **54** (5): 20-35.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H., 1994. *Psychometric Theory* 3rd Edition. McGraw-Hill, New York.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, **20**(10): 853-859.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- McNeil, M. (2001). The reliability of Webster's marketing culture instrument: Some Western Australian findings, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, **13** (4): 66-78.
- Snoj, B., V. Gabrijan, D. Mumel & M. Iršič. 2001. *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel & D. Pisnik – Korda, A. & Petejan, A. (2004). *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Webster, C. (1990). Toward the measurement of the marketing culture of a service firm, *Journal of Business Research*, **21**(4): 345-362.
- Webster, C. (1993). Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm, *Journal of Business Research*, **26** (2): 111-132.
- Webster, C. (1995). *Marketing culture and marketing effectiveness in service firms*. *Journal of Services Marketing*, **9** (2): 6-21.

---

**Anita Trnavčevič** je docentka za področje managementa v izobraževanju na Fakulteti za management Koper, UP in predavateljica v Šoli za ravnatelje. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno v področje analize politik, marketinga v izobraževanju ter kvalitativne metodologije.

---

**Roberto Biloslavo** je docent za področje managementa na UP, Fakulteta za management Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje strateškega managementa, managementa znanja in managementa ekspertnih organizacij.

---

**Vinko Logaj** je predavatelj v Šoli za ravnatelje in član raziskovalne skupine v Inštitutu za vodenje v vzgoji in izobraževanju pri Šoli za ravnatelje. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje marketinške kulture in internega marketinga v izobraževanju ter v področje analize šolskih politik.

---

**Boris Snoj** je redni profesor za področje marketinga na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je tudi gostujoč predavatelj pri različnih predmetih s področja marketinga na Fakulteti za uslužni biznis v Novem Sadu v Srbiji. Njegovo raziskovalno delo se osredotoča na področje storitev, internega marketinga, zaznane vrednosti, zaznane kakovosti, tržne naravnosti, zadovoljstva odjemalcev in povezav med marketinškimi resursi ter uspešnostjo podjetij.

---

**Borut Kodrič** je asistent za področje kvantitativne metodologije na Fakulteti za management Koper, UP. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje analize metodologij uradne statistike ter kvantitativne metodologije.