

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA
ANDRAGOŠKEGA ZAVODA
LJUDSKE UNIVERZE VELENJE**

Ljubljana, november 2003

BRIGITA KROPUŠEK

IZJAVA

Študentka Brigita Kropušek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Čater Tomaža in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Brigita Kropušek

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH V SLOVENIJI.....	2
2.1.	Specifičnost nedobičkonosnih organizacij.....	2
2.2.	Specifičnost izobraževanja odraslih.....	2
3.	PREDSTAVITEV ANDRAGOŠKEGA ZAVODA LJUDSKE UNIVERZE VELENJE.....	4
3.1.	Organizacija zavoda.....	4
3.2.	Opravljen izobraževalno delo.....	5
3.3.	Materialni pogoji za opravljanje dela.....	6
3.4.	Kadrovski pogoji.....	6
3.5.	Financiranje dejavnosti.....	6
3.6.	Povzetek poslovanja v letu 2002.....	7
4.	TEORETIČNI POGLEDI NA ANALIZO OKOLJA.....	8
4.1.	Ocenjevanje okolja podjetja.....	8
4.2.	Ocenjevanje širšega okolja podjetja.....	9
4.3.	Ocenjevanje privlačnosti panoge.....	10
5.	ANALIZA OKOLJA ANDRAGOŠKEGA ZAVODA LJUDSKE UNIVERZE VELENJE.....	11
5.1.	Širše okolje.....	12
5.1.1.	Naravno okolje.....	12
5.1.2.	Gospodarsko okolje.....	14
5.1.2.1.	Ocene in napovedi gospodarskih gibanj.....	14
5.1.2.2.	Osnovni makroekonomski cilji in izobraževanje.....	16
5.1.3.	Politično - pravno okolje.....	17
5.1.4.	Tehnično - tehnološko okolje.....	17
5.1.5.	Kulturno okolje.....	19
5.1.6.	Vsestranski pomen in smernice izobraževanja v EU v prihodnosti.....	20

5.2.	Ožje okolje.....	21
5.2.1.	Panoga izobraževanja odraslih.....	21
5.2.1.1.	Tekmovalnost med obstoječimi podjetji oz. panožna konkurenca.....	22
5.2.1.2.	Nevarnost vstopa novih organizacij (potencialna konkurenca).....	25
5.2.1.3.	Pogajalska moč kupcev.....	27
5.2.1.4.	Pogajalska moč dobaviteljev.....	27
5.2.1.5.	Grožnje substitutov.....	27
5.2.2.	Sodelovanje v dejavnosti izobraževanja.....	28
5.3.	Analiza in ravnanje z interesnimi skupinami.....	29
5.3.1.	Interesne skupine v izobraževalni dejavnosti.....	30
5.3.2.	Odnosi z interesnimi skupinami preko medijev.....	31
6.	KRATKA SWOT ANALIZA ANDRAGOŠKEGA ZAVODA LJUDSKE UNIVERZE VELENJE.....	33
6.1.	SWOT analiza kot pristop k celovitemu ocenjevanju podjetja.....	33
6.2.	Ocena prednosti in slabosti zavoda.....	35
6.2.1.	Podstruktura storitev.....	35
6.2.2.	Tržna podstruktura.....	36
6.2.3.	Tehnološka podstruktura.....	36
6.2.4.	Organizacijska podstruktura.....	36
6.2.5.	Kadrovska podstruktura.....	38
6.2.6.	Finančna podstruktura.....	38
6.2.7.	Povzetek prednosti in slabosti.....	39
6.3.	Ocena priložnosti in nevarnosti zavoda.....	40
7.	PREDLAGANE STRATEGIJE ZA PRIHODNOST.....	41
8.	SKLEP.....	44
	LITERATURA	45
	VIRI	46

1. UVOD

Ob zaključku mojega študija na Ekonomski fakulteti sem izdelala diplomsko nalogo o celoviti analizi poslovnega okolja podjetja. Osredotočila sem se na nekoliko neobičajno podjetje in sicer javno organizacijo Andragoški zavod Ljudska univerza Velenje, katere osnovna dejavnost je tako formalno kot neformalno izobraževanje odraslih občanov Mestne občine Velenje in njene širše okolice. Ravno zaradi specifičnosti izbranega podjetja, za lažje razumevanje analiz, v naslednjih poglavjih nekoliko podrobneje opisujem panogo in delovanje organizacije.

Kakovostno in množično izobraževanje odraslih je pomemben razvojni dejavnik vsakega naroda. Z njim uravnavamo razmerja na trgu delovne sile, preprečujemo odrinjenost nekaterih skupin prebivalstva, izboljšujemo izobrazbeno in kulturno raven naroda, širimo znanje, povečujemo kakovost življenja in demokratizacijo družbe.

Vendar pa se položaj javnih izobraževalnih institucij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, drastično spreminja s preходом na tržno gospodarstvo. Poleg vstopa konkurence v panogo in številnih substitutov postaja tudi odnos države do tovrstnih institucij v praksi vse bolj mačehovski. To pomeni, da se bodo v prihodnosti tudi tovrstne neprofitne organizacije morale začeti obnašati bolj racionalno oziroma ekonomično. Zato smatram, da je smiselna priprava analize poslovnega okolja tudi na tem področju, kar bo tudi predmet mojega diplomskega dela.

Namen dela je postavitve izčrpne baze, ki bo služila kot podlaga za določanje ciljev in strategij razvoja zavoda Ljudske univerze Velenje, ki mu bodo pomagale, da se bo lažje spopadel z izzivi prihodnosti.

Moj cilj je v okviru celovite analize okolja zavoda oceniti dosedanje uspešnost poslovanja le tega ter spoznati prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjih podstruktur zavoda, ugotoviti priložnosti, ki se odpirajo v prihodnosti, in nevarnosti v okolju, ki utegnejo vplivati na uspešno delovanje omenjene organizacije.

Diplomsko delo sem razdelila na osem poglavij. V uvodu sem predstavila namen in cilje naloge, v nadaljevanju podajam osnovne značilnosti panoge in konkretno opisujem manjši javni zavod Andragoški zavod Ljudsko univerzo Velenje, ki se z izobraževanjem odraslih ukvarja že polnih 43 let. V četrtem poglavju opisujem osnovne značilnosti celovite analize poslovnega okolja organizacije ter njen namen in ugotovljeno konkretiziram na obravnavanem zavodu. S pomočjo Porterjevih petih sil pa analiziram ožje okolje organizacije. Kot dodatno analizo podajam analizo interesnih skupin. V nadaljevanju navajam povzetek prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter predlagam strategije za prihodnost. V zadnjem, sklepnem delu povzemam glavne ugotovitve, do katerih sem prišla ter razmišljanja o prihodnjih usmeritvah Ljudske univerze Velenje.

2. IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH V SLOVENIJI

2.1. Specifičnost nedobičkonosnih organizacij

Nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki naj bi poslovale brez dobička ali pa tudi z njim. Bistvo nedobičkonosne organizacije ni v tem, da ne bi smela ustvarjati presežka prihodkov nad odhodki, njeno bistvo je v tem, da ga ne smejo izplačevati svojim udeležencem (Pučko, 1994, str. 2). Ustvarjeni presežek prihodkov nad odhodki je namenjen za razširitev dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev. Nedobičkonosne organizacije se razlikujejo od profitnih pri poslanstvu, pri vodenju in organiziranju dejavnosti, pri strateškem odločanju, pri poslovnih rezultatih in merjenju učinkov dejavnosti. Osnovni cilj obstoja in delovanja nedobičkonosne organizacije je zagotavljanje določenih storitev v skladu s poslanstvom nedobičkonosne organizacije ter po ceni in kvaliteti, ki je sprejemljiva za uporabnike, katerim je namenjena (Žnidaršič-Kranjc, 1996, str. 26). Smoter nedobičkonosne organizacije je, da trajno ohranja svoje delovanje, se razvija in uresničuje temeljne cilje. Zakon o zavodih, ki ureja statusna vprašanja zavodov, določa, da so to organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička (Zakon o zavodih, 1991).

Ne glede na to, da namen neprofitnih organizacij ni pridobivanje dobička, se sodobne tovrstne organizacije vedno bolj soočajo s potrebo o strateškem razmišljanju na vseh ravneh organizacije. Srečujejo se tudi z vedno večjo konkurenco pri pridobivanju sredstev. Zaradi značilnosti financiranja in velike konkurence bodo te organizacije prisiljene poseči po podobnih orodjih, kot jih uporabljajo profitna podjetja.

Nadzor nad delom organizacij za izobraževanje odraslih, ki vključuje nadzor nad uresničevanjem zakonov in drugih pomembnih aktov, ki urejajo organizacijo, izvajanje izobraževanja odraslih in namensko porabo javnih sredstev opravlja Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. Delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni, predvsem z Zakonom o gospodarskih družbah, Zakonom o zavodih, Zakonom o ustanovah in Zakonom o društvih.

Omenim naj še to, da je v Sloveniji neprofitni sektor zelo šibek. Večina organizacij in društev deluje na lokalni ravni in je zaradi tega nezmožna kakršnegakoli vplivanja na državo. Prav tako ugotavljam, da imajo številne organizacije šibke organizacijske strukture in majhno število plačanih oziroma zaposlenih strokovnjakov.

2.2. Specifičnost izobraževanja odraslih

Izobraževanje odraslih sodi v izobraževalno dejavnost in obsega izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpolnile šolsko obveznost in želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pri tem pa nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta. Osebe v

izobraževanju odraslih pridobijo status udeležencev izobraževanja odraslih. Izobraževanje odraslih lahko razdelimo na formalno in neformalno izobraževanje. Formalno izobraževanje omogoča pridobitev javnoveljavne izobrazbe, poklicno kvalifikacijo ali javno veljavno listino, neformalno izobraževanje pa je namenjeno obnavljanju, razširjanju, posodabljanju in poglobljanju znanja, vendar se ne dokazuje z javno veljavno listino. Izobraževanje odraslih poteka v ljudskih univerzah, šolah ali njihovih enotah, specializiranih organizacijah za izobraževanje odraslih in drugih organizacijah, ki so registrirane za izobraževanje odraslih, v podjetniških izobraževalnih centrih, pri zasebnikih, ki imajo status zasebnega učitelja. Vendar lahko izobraževalne programe formalnega izobraževanja opravljajo le tiste organizacije za izobraževanje odraslih, ki so vpisane v razvid izvajalcev javnoveljavnih programov vzgoje in izobraževanja (Izobraževanje odraslih, 2003).

Za našo analizo je pomembno tudi področje financiranja izobraževanja odraslih. Sredstva se lahko zagotovijo iz različnih virov (Izobraževanje odraslih, 2003):

- iz državnega proračuna,
- iz proračunov lokalnih skupnosti,
- iz skladov za izobraževanje odraslih,
- iz sredstev delodajalcev,
- iz dotacij, donacij in daril,
- iz prispevkov udeležencev izobraževanja (šolnin).

Sredstva iz državnega proračuna so lahko zagotovljena le na podlagi javnega razpisa. Pri financiranju izobraževanja odraslih, ki je v javnem interesu, naj bi se uveljavljalo tretinjsko načelo, vendar pa praksa kaže drugače. To tretinjsko načelo naj bi bilo sledeče (Izobraževanje odraslih, 2003):

- 1/3 stroškov naj bi pokrili udeleženci s svojimi prispevki,
 - 1/3 stroškov naj bi bilo pokritih s sredstvi lokalnih skupnosti,
 - 1/3 stroškov naj bi pokrili iz državnega proračuna,
- vendar pa praksa kaže drugače.

Rečemo lahko, da ima izobraževanje odrasle populacije v Sloveniji bogato tradicijo in pomembno vlogo v pretekli in nadaljnji gospodarski rasti. Razmere za tovrstno dejavnost so se v preteklih letih bistveno spremenile. Od časov socializma, ko je bila tovrstna dejavnost izvajana izključno v okviru Ljudskih univerz in finančno močno podprta s strani države in pa seveda številnih podjetij, ki so vse povprek financirala nadaljnje in dodatno izobraževanje svojih delavcev, ne glede na dejanski učinek, je danes situacija precej drugačna.

Po osamosvojitvi Slovenije in z začetkom prehoda na tržno gospodarstvo se je država pričela vesti vse bolj mačehovsko in tovrstne institucije pretežno prepustila lastnemu boju za obstoj. Kot je znano, tudi podjetja namenjajo vse manj denarja za izobraževanje svojih kadrov. To, in pa normalno vstop novih konkurentov v panogo, je na novo opredelil tovrstno dejavnost. Pričel se je boj za tržni delež napram drugim izobraževalnim ustanovam in neštetim substitutom, ki danes zapolnjujejo človekov prosti čas.

V nadaljevanju bom prikazala kaj tovrstne in pričakovane spremembe pomenijo za manjše javno, izobraževalno podjetje Andragoški zavod Ljudska univerza Velenje. Podjetje se kot paradni konj pojavlja s svojimi storitvami na področju Šaleške in Savinjske doline že polnih 43 let.

3. PREDSTAVITEV ANDRAGOŠKEGA ZAVODA LJUDSKE UNIVERZE VELENJE

Andragoški zavod Ljudska univerza Velenje je izobraževalna institucija, ki vsem znanja željnim občankam in občanom Mestne občine Velenje in njene širše okolice nudi možnost izobraževanja ob delu. V letu 2002 je bilo približno 2.700 slušateljev pokazatelj kakovostnega dela zavoda. Izvedli so 165 različnih programov in opravili skupno 12.024 pedagoških ur izobraževanja. V srednješolske programe je bilo vključenih 318 udeležencev, na področju jezikovnega izobraževanja je znanje pridobivalo 290 udeležencev, v dveh višješolskih programih je svoje znanje pridobivalo 133 študentov, v visokošolskem programu 108 študentov, 585 občanov se je brezplačno učilo v Središču za samostojno učenje, računalniška znanja je pridobilo 65 udeležencev in še bi lahko naštevali (Katalog izobraževalnih programov Ljudske univerze Velenje, 2003, str. 3).

Najbolj ponosni so na nekaj novosti, ki so obogatile njihovo izobraževalno ponudbo. V tem šolskem letu, skupaj z Višjo strokovno šolo iz Maribora, ponujajo možnost študija na daljavo v višješolskih programih Poslovni sekretar in Komercialist, ugotavljajo interes za programe poslovni tajnik, poslovni tehnik in gostinski tehnik, pripravljajo programe po meri podjetij, programe za oblikovanje poklicne kariere, programe za osebno rast, širijo ponudbo Središča za samostojno učenje ter nudijo brezplačno učno pomoč. Zadnja pridobitev pa je vsekakor sodelovanje z Ekonomsko fakulteto Ljubljana na področju podiplomskega specialističnega študija in sodelovanje v različnih mednarodnih projektih. Prihodnost jim vsekakor ponuja še mnogo izzivov.

V nadaljevanju navajam povzetek poročila o poslovanju Ljudske univerze Velenje v letu 2002 in jo s tem tudi na kratko predstavljam. Hkrati smatram, da je podrobna predstavitev številnih izobraževalnih programov nesmiselna. Groba delitev je le na verificirane, šolske izobraževalne programe (formalno izobraževanje) in na dopolnilne, neformalne izobraževalne programe oz. programe za prosti čas. Žal se v diplomskem delu ne morem osredotočiti zgolj na eno kategorijo, ker oba dela predstavljata za zavod pomemben del prihodka in sta pravzaprav komplementarna. Zanju veljajo različni pogoji in različne strategije.

3.1. Organizacija zavoda

Ljudska univerza Velenje je 20. oktobra 2002 praznovala 43 – letnico svojega obstoja in delovanja. Osemčlanski kolektiv je tudi v letu 2002 opravil obsežno in družbeno pomembno nalogo pri razvijanju in zadovoljevanju izobraževalnih potreb občanov Mestne občine Velenje in njene okolice. Zasluga gre predvsem delovni uspešnosti kolektiva, sprejetim akcijam razpisa Ministrstva za šolstvo, znanost in šport za šolsko leto 2001/2002, sodelovanju v projektu Zavoda

Republike Slovenije za zaposlovanje »5000 brezposelnih oseb do prvega poklica«, dobri reklami in medijski prisotnosti v Mestni občini Velenje ter njeni okolici in do sedaj uveljavljenemu sofinanciranju s strani Urada za negospodarske javne službe Mestne občine Velenje (Poročilo o poslovanju Ljudske univerze Velenje v letu 2002, 2003, str. 1).

3.2. Opravljeno izobraževalno delo

Poročilo se nanaša na šolsko leto 2001/2002 in kaže na uspešno izobraževalno sezono, glede na količino opravljenega dela, na kar so zelo ponosni. Uspešno so realizirali 165 različnih izobraževalnih oblik v 12.024 pedagoških urah in z 2.693 udeleženci. Primerjavo s prejšnjimi izobraževalnimi obdobji prikazujem v tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz izobraževalnih oblik, pedagoških ur in udeležencev izobraževanja za Ljudsko univerzo Velenje od šolskega leta 1994/1995 do 2001/2002

Šolsko leto	Število oblik	Število pedagoških ur	Število udeležencev
1994/1995	121	5447	2018
1995/1996	119	5597	1692
1996/1997	120	6322	1640
1997/1998	118	8632	1773
1998/1999	130	8202	2130
1999/2000	102	8472	1890
2000/2001	140	10264	2321
2001/2002	165	12024	2693

Vir: Poročilo o poslovanju Ljudske univerze Velenje v letu 2002, 2003, str. 1.

Glede na predpisane normative za sistematizacijo delovnih mest (Odredba o standardih in normativih v izobraževanju odraslih, 2000), je iz opravljenega izobraževalnega dela razvidno, da so 3,5 strokovni delavci na Ljudski univerzi Velenje presegli predpisane normative. Realizirano število pedagoških ur je dejanski normativ za 6 strokovnih delavcev.

Takšna delovna učinkovitost pa od zaposlenih na Ljudski univerzi Velenje ob predpisanih plačah zahteva precej poklicnega zanosa, predanosti izobraževanju in delu z odraslimi nasploh. Količina opravljenega dela presega zmogljivosti osemčlanskega delovnega kolektiva, zato v šolskem letu 2002/03 načrtujejo uvajanje pripravnika na strokovnem področju.

V mesecu aprilu 2002 so praznovali tretjo obletnico delovanja Središča za samostojno učenje na Ljudski univerzi Velenje. Obisk v Središču je brezplačen za vse obiskovalce. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport zagotavlja materialne pogoje za njegovo delovanje, s pomočjo katerih stalno dopolnjujejo ponudbo programov v njem. V Središču je bila večji del leta 2002 zaposlena delavka za določen čas. Središče je odprto vsak dan od 8. do 20. ure.

Skupaj z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje - območna enota Velenje so imeli v letu 2002 organizirano tudi učno pomoč za brezposelne osebe, ki so vključene v programe za pridobitev izobrazbe. Učne pomoči so bili deležni tudi vsi tisti udeleženci izobraževanja, ki niso brezposelni in so si sami financirali izobraževanje. Velik obisk in splošno zadovoljstvo uporabnikov omenjene učne pomoči kaže na to, da bodo morali o tej obliki dodatne pomoči tudi v prihodnje resno razmišljati. Učno pomoč za brezposelne osebe sta v letu 2002 nudili dve brezposelni osebi, ki sta bili v zavodu zaposleni preko javnih del.

3.3. Materialni pogoji za opravljanje dela

Ljudska univerza Velenje ima v uporabi zgradbo na Titovem Trgu 2 (center mesta), v kateri je 11 primerno opremljenih splošnih in specializiranih učilnic. Poleg teh prostorov so v letu 2002 imeli v najemu še 7 učilnic na osnovni šoli Gustav Šilih, učilnico na osnovni šoli Mihe Pintarja-Toleda, občasno tudi skupščinsko dvorano (za potrebe izvajanja predavanj Ekonomske-poslovne fakultete Maribor), sindikalno sobo (za potrebe višješolskega študija), ter ustrezne prostore po raznih delovnih organizacijah (za potrebe tečajev varstva pri delu, požarnega varstva itd.).

3.4. Kadrovski pogoji

Število zaposlenih za nedoločen čas je tudi v letu 2002 ostalo nespremenjeno. Petčlanski delovni kolektiv (en tehnični, en administrativni, dva strokovna delavca in direktorica) je za hitro prilaganje izobraževalnim potrebam sicer zelo učinkovit, za prikazan realiziran obseg dela pa prav gotovo premajhen.

Za določen čas (ne doseganje zahtevane izobrazbe) imajo zaposlene še tri delavke (ena delavka za vodenje evidenc, ena organizatorica izobraževanja in ena mentorica v Središču za samostojno učenje). Povečanje števila strokovnih delavcev je tudi razlog za povečanje števila izobraževalnih ur in števila udeležencev. Poleg naštetih imajo preko javnih del zaposleni tudi dve delavki za izvajanje Učne pomoči brezposelnim osebam. Vso izobraževalno delo pa jim je pomagalo izpeljati še 106 zunanjih sodelavcev – predavateljev (Poročilo o poslovanju Ljudske univerze Velenje v letu 2002, 2003, str. 3).

3.5. Financiranje dejavnosti

V preteklem letu ni bilo večjih problemov na področju financiranja dejavnosti. Takšno stanje je omogočal predvsem sprejet program izobraževalnih akcij, katere jim je na razpisu odobrilo Ministrstvo za šolstvo in šport, solidno število individualnih vključitev brezposelnih oseb, katere je v njihove programe usmerjal Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje območne enote Velenje, reden dotok občinskih in republiških proračunskih sredstev, dobro sodelovanje z izobraževalnimi službami ERE, Gorenja, Komunalnega podjetja, HTZ, Term Topolšica, Zavodom za zdravstvo Celje, Upravno enoto, Skladom za izobraževanje obrtnikov in predvsem dokaj rednim poravnavanjem obveznosti samoplačnikov.

Dejstvo, da je na Ljudski univerzi Velenje med udeleženci izobraževanja kar 55% samoplačnikov, gre pripisati dejstvu, da so cene izobraževalnih storitev nižje kot pri drugih primerljivih izobraževalnih institucijah, plačilni pogoji pa ugodni. To je omogočilo praktično vsakemu zainteresiranemu občanu dostopnost do ponujenih izobraževalnih oblik.

3.6. Povzetek poslovanja v letu 2002

- v letu 2002 je bil dosežen ugoden poslovni uspeh,
- kljub skromnim občinskim proračunskim sredstvom, Urad za negospodarske javne službe še vedno naklonjeno obravnava delovanje, prizadevanje ter vlogo ljudske univerze v Velenju in ohranja pozitivno naravnost do izobraževanja odraslih,
- osemčlanski delovni kolektiv je ob sodelovanju 106 zunanjih sodelavcev opravil pomembno delo tudi na področju dvigovanja izobrazbene ravni prebivalstva Mestne občine Velenje in okolice,
- verifikacije jim omogočajo samostojno izvajanje programov, določanje višine šolnin in izdajo spričeval,
- imajo dober in strokovno usposobljen predavateljski aktiv (zanje so pripravili in še načrtujejo nekaj izobraževalnih oblik predvsem s področja metodike izobraževanja odraslih, na neformalnih srečanjih pa predavatelji predvsem izmenjujejo izkušnje pri delu z odraslimi),
- 9. aprila 2002 so minila tri leta, odkar so odprli vrata Središča za samostojno učenje, kjer se lahko občani Mestne občine Velenje in okolice brezplačno učijo tujih jezikov, računalništva, itd.,
- cene izobraževalnih storitev so tudi v letu 2002 ohranile običajno višino, kar pomeni, da je bil dostop do izobraževanja omogočen praktično vsakemu zainteresiranemu občanu,
- ponudbo izobraževalnih programov vsako šolsko leto predstavijo v priročni brošuri, katero poštarji odnesejo v vsako gospodinjstvo v Mestni občini Velenje in okolici, ter precej tudi v občine Šoštanj, Šmartno ob Paki in Zgornjo savinjsko dolino,
- z ustreznim obnavljanjem in vzdrževanjem so ohranili stanje zgradbe in opreme v zadovoljivem stanju, večja obnovitvena dela (predvsem zamenjavo oken) pa načrtujejo - ob pomoči proračunskih sredstev v letu 2004,
- v šolskem letu 2001/02 so v sodelovanju z Višjo strokovno šolo iz Maribora, pričeli izvajati poleg programa Poslovni sekretar tudi program Komercialist (skupina 133 izrednih študentov zadovoljno obiskuje oba programa in uspešno ter sproti opravlja vse študijske obveznosti).

V zvezi s statusom nepridobitne organizacije želim opozoriti še na dejstvo, ki pripelje ljudsko univerzo do paradoksalne situacije: financiranje javnih zavodov je urejeno zgolj deklarativno, saj mora ljudska univerza sredstva za svoj obstoj zaslužiti na trgu, hkrati pa je podvržena zakonodaji, ki velja za javne zavode. V praksi se tako dogaja, da zahteva po neprofitnosti terja od zavodov cenovno dostopnost in programsko raznolikost, kar pa marsikdaj ni v skladu s tržno naravnostjo zavodov in s tem zahtevo po lastnem financiranju.

Velika prednost podjetja se kaže v veliki pripadnosti zaposlenih podjetju in sposobnosti predvsem prijaznega izvajanja kvalitetnih, izobraževalnih storitev prilagojenih odraslim. Številne podobne institucije nimajo pravega posluha za ljudi, kar trenutno pomeni veliko konkurenčno prednost za obravnavano podjetje. Redno izvajanje evalvacije nudi podjetju tako možnost hitrega zaznavanja problemov kot priložnosti v prihodnosti.

Menim, da veliko težavo predstavlja z zakonom predpisana višina plač za zaposlene, saj ti niso primerno nagrajeni za res naporno, praktično celodnevno delo, zaradi katerega jim ne ostaja veliko možnosti za privatno življenje in osebno rast, kar lahko povzroča nezadovoljstvo na dolgi rok. Rešitev vidim v razbremenitvi s pomočjo zaposlitve dodatnega kadra ali drugih oblik nedenarnega nagrajevanja, ki jih sedanje vodstvo izvaja že v obliki strokovnih izobraževanj, potovanj, nedenarnih nagrajevanj. Nikakor ne smemo pozabiti nagrade v obliki priznanja za uspešno delo in trud.

4. TEORETIČNI POGLEDI NA ANALIZO OKOLJA

4.1. Ocenjevanje okolja podjetja

Analiza okolja je proces, s katerim skušamo nadzirati zunanje sektorje ter tako izluščiti priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje organizaciji nudi. Na osnovi učinkovite analize so pravilno predvideni dejavniki okolja v današnjih zaostrenih pogojih gospodarjenja, ne le osnova za pravilno planiranje in vodenje organizacije, temveč tudi predpogoj za njegovo uspešno poslovanje in dolgoročni obstoj. Ker je organizacija v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezana z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako organizacijo temeljnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njihovih potreb.

Izhodišče za strateško planiranje v podjetju tako predstavljajo planske predpostavke, ki jih v organizaciji na dolgi rok postavljajo njena podokolja in ki zahtevajo izdelane ocene ključnih dejavnikov v okolju prihodnosti, pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo organizacije.

Planske predpostavke, ki zajemajo ocenjevanje okolja, analizo poslovanja ter vizijo in poslanstvo organizacije nudijo ustrezno izhodišče za uspešen strateški management v podjetju (Pučko, 1999, str. 123). Za izobraževalne organizacije bodo prav te spremembe v okolju odigrale ključno vlogo v prihodnjih letih, zato so zanje izrednega pomena.

Vsako podjetje je izpostavljeno vplivom različnih dejavnikov, ki izhajajo iz širšega okolja podjetja. V tem okviru nacionalnega in globalnega okolja se nahaja tudi izobraževalna panoga, ki je podvržena neprestanim spremembam. Panogo tvorijo skupine podjetij, ki proizvajajo konkurenčne storitve. Struktura panoge vpliva na intenzivnost tekmovanja med podjetji v njej. Zaradi sprememb se v panogi neprestano pojavljajo nevarnosti in priložnosti za organizacijo. S kakovostno oceno okolja podjetja je mogoče pridobiti odločilno prednost pred tekmeci.

Ocena okolja se nanaša na ključne dosedanje spremembe in razvoj v širšem okolju ter na analizo ožjega okolja podjetja. Panoga kot ciljno okolje je hkrati tudi prodajni trg konkurentov v panogi, zato ocenjujemo privlačnost panoge in analiziramo prodajni trg. Za uspešnost organizacije v panogi pa ne zadošča samo razumevanje obstoječega stanja, temveč je potrebno predvideti tudi prihodnji razvoj (Marovt, 1998, str. 4 - 6).

4.2. Ocenjevanje širšega okolja podjetja

Na organizacijo, ki deluje, je možno gledati kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja, ki ga v grobem lahko razdelimo na naravno in družbeno. Glede na značilnosti je okolje mogoče razdeliti na manjše celote ali podokolja (Pučko, 1999, str. 9). Širše okolje, v katerem se določena panoga in podjetje nahajata, lahko za potrebe napovedovanja razdelimo na pet podokolij (Bowman, Asch, 1996, str. 27):

- politično-pravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- družbeno okolje,
- tehnološko okolje in
- naravno okolje.

Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga okvirno določajo in ga omejujejo. Vsako okolje je mogoče tudi podrobneje razčleniti, kar je prikazano v sliki 1.

Poznamo neobvladljive oziroma zunanje spremenljivke, na katere podjetje nima vpliva in jih mora pri svojem poslovanju upoštevati kot dejstvo. Tu dejavniki vplivajo posredno in dolgoročno. Vpliv podjetja na okolje pa imenujemo obvladljive ali na pol obvladljive spremenljivke, ker za podjetje niso dane, ampak lahko nanje vpliva. Tu dejavniki vplivajo neposredno in kratkoročno (Pučko, 1999, str. 9 - 10).

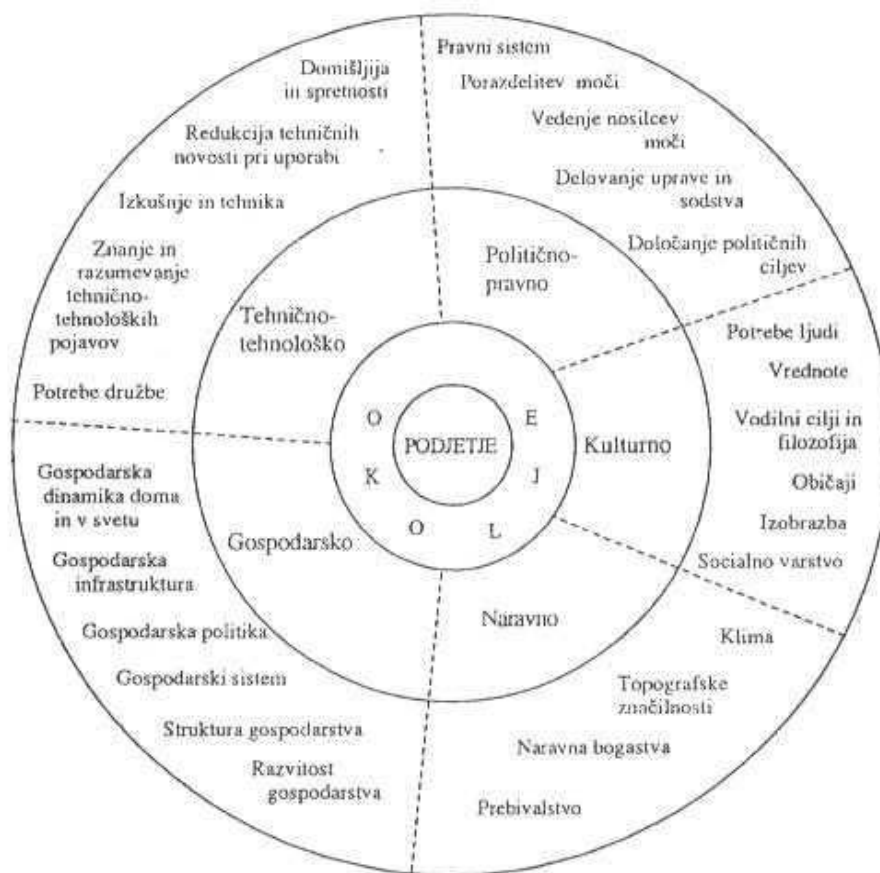
Prva skupina dejavnikov okolja je povezana z različnimi regulativnimi institucijami: državni organi (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Andragoški center Slovenije, Zavod republike Slovenije za zaposlovanje), njihovimi ukrepi, vplivi, predpisi in podobnim.

Druga skupina izhaja iz poslovnih funkcij podjetja in konkurenčnih sil. Nabavno funkcijo podjetja povezujemo z delom okolja – dobavitelji, kadrovsko funkcijo s kadri, prodajno funkcijo s tako imenovanim finančnim trgom kot delom okolja ter proizvodno oziroma v našem primeru storitveno funkcijo s kupci. Vsi ti subjekti (dobavitelji, kadri, kupci oz. slušatelji itd.) neposredno vplivajo na posamezne poslovne prvine podjetja. Na vsa ta področja pa še najbolj vplivajo konkurenti in potrošniki, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje obravnavala.

Običajno je za podjetje ključno gospodarsko podokolje, zato kaže še posebej natančno preučiti in narediti ocene ključnih dejavnikov v tem podokolju. Včasih pa je pomembno tudi politično -

pravno podokolje, posebno ko se z uvajanjem novega pravnega reda spreminjajo pravila. Širše okolje vpliva na dejavnost podjetij v panogi. Znotraj panoge pa velja upoštevati še skupine dejavnikov, ki močno vplivajo na privlačnost panoge.

Slika 1: Okolje podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 10.

4.3. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Danes se v praksi največkrat uporablja Porterjev pristop k analizi privlačnosti panoge, kjer privlačnost neke panoge določajo pravila konkuriranja v panogi. Kot je znano, je po Porterjevem modelu privlačnost panoge odvisna od petih konkurenčnih sil, in sicer: panožne konkurence, potencialne konkurence, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in možnosti pojava novih substitutov (Jaklič, 1999, str. 321). Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Za dobro oceno je potrebno natančneje poznati Porterjeve dejavnike, ki vplivajo na posamezne od teh petih določljivk. Ti dejavniki so (Pučko, 1999, str. 126-129; Jaklič, 1999, str. 321 - 329):

- *Določljivke konkurence in rivalstva* znotraj panoge so predvsem stopnja rasti panoge, odnos med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, dodana vrednost v panogi, presežene

zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke, stopnja koncentracije ponudnikov, stopnja informiranosti znotraj panoge, pomen panoge za konkurente in ovire za izstop iz panoge itd.

- *Dejavniki nevarnosti vstopa novih konkurentov* v panogi se kažejo predvsem v ovirah za vstop v panogo. Te so predvsem: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, velik obseg naložb za vstop v panogo, dostopnost prodajnih kanalov, tehnološke zahteve, absolutne stroškovne prednosti obstoječih konkurentov v panogi, dostopnost surovin in zakonodajne ovire.
- *Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev* se kažejo v diferenciaciji proizvodov, stroških spremembe dobavitelja, odsotnost nadomestnih inputov, številu in koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobave za dobavitelja, relativnih stroških nabavljenega v odnosu na vse nabave panoge, vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, nevarnosti integracij, velikosti podjetja v panogi.
- *Dejavniki pogajalske moči kupcev* se kažejo v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v stroških kupca, če želi zamenjati dobavitelja, v obstoju substitutov, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku, v stopnji informiranosti kupca, v pomenu nabavne cene za kupca, v sposobnosti integriranja nazaj, v diferenciaciji proizvodov, idr.
- *Dejavniki nevarnosti substitutov* so v razmerju med ceno in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvodnje, v nagnjenosti kupca k substitutu.

V naslednjem poglavju na primeru proučevanega zavoda analiziram širše okolje organizacije oziroma makro okolje, ki vključuje bolj splošne dejavnike, ki na organizacijo vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Nato sledi analiza ožjega okolja delovanja organizacije, ki vključuje sile, ki na delovanje organizacije vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Tu sem za proučitev konkretne organizacije Andragoškega zavoda Ljudske univerze Velenje uporabila metodo Porterjevih petih sil (obstoječa konkurenca, potencialna konkurenca, kupci, dobavitelji, substituti). V analizi sodelovanja na kratko predstavljam tudi prednosti oziroma priložnosti povezovalno - sodelovalne strategije napram konkurenčni v tej storitveni dejavnosti v prihodnosti.

5. ANALIZA OKOLJA ANDRAGOŠKEGA ZAVODA LJUDSKE UNIVERZE VELENJE

Ocenjevanje širšega okolja je potrebno usmeriti na ugotavljanje razvojnih tendenc v širšem okolju. Ugotoviti je potrebno bistvene razvoje v širšem okolju v preteklem obdobju, potem pa predvideti prihodnje ključne razvoje. V vsakem okolju je potrebno poiskati tiste odločilne spremenljivke, ki bodo vplivale na poslovanje zavoda in njegov razvoj. Osnovni namen

ocenjevanja okolja je ugotoviti priložnosti, ki se odpirajo v prihodnosti, in nevarnosti v okolju, ki utegnejo pomeniti nevarnosti za uspešno delovanje organizacije.

5.1. Širše okolje

Vsaka organizacija deluje v naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično – tehnološko okolje, politično - pravno okolje in kulturno okolje (Pučko, 1999, str. 9).

5.1.1. Naravno okolje

Za delovanje in uspešnost vsake države so najpomembnejši dejavnik njeni prebivalci. Za majhno državo, brez izrazitih naravnih bogastev, pa to dejstvo drži še bolj. Odločilne spremenljivke pri prebivalstvu so naravni prirast, starostna struktura ter struktura prebivalstva po aktivnosti, umrljivosti in rodnosti ter migracije (Prebivalstvo po spolu in povprečni letni koeficient rasti, 1857-2020, 2003). Za našo analizo pa je odločilnega pomena tudi izobrazbena struktura, kajti vemo, da je dobro izobrazeno prebivalstvo nosilec razvoja in napredka, s tem pa tudi blagostanja vsake države.

Slovenija sodi med evropske države, za katere je značilno zmanjševanje prebivalstva v zadnjem desetletju. Zmanjševanje prebivalstva je posledica upadanja rodnosti, staranja in umrljivosti prebivalstva. Za zadnje desetletje je značilno padanje natalitete prebivalstva. Število prebivalcev Slovenije se bo ob upoštevanju projekcije demografskih gibanj v naslednjih letih zmanjševalo (Prebivalstvo po spolu in povprečni letni koeficient rasti, 1857-2020, 2003). Upoštevajoč samo ta dejavnik ugotavljamo, da se bo tudi stopnja rasti obravnavane panoge prej zniževala kot povečevala, kar pomeni slabost za obravnavano podjetje.

Vemo, da bo kljub znižanju števila aktivnega prebivalstva, ki bo preživljalo vse starejšo populacijo, želela država ohraniti enako stopnjo blagostanja oz. jo bo želela celo povečati. Edina rešitev je v dvigu produktivnosti. Vse manj ljudi bo moralo proizvesti vse več. Nobenega dvoma ni, da je to mogoče doseči le z dobro izobrazeno delovno silo, ki se bo morala spopasti z vseživljenjskim učenjem. Ravno tu pa se kaže možnost rasti obravnavane panoge. Izobrazbena struktura slovenskega prebivalstva še vedno precej zaostaja za razvitejšo Evropo, predvsem pa se razlikuje v dejanski uporabnosti znanja, pridobljenega v izobraževalnih programih. Strukturo prebivalstva Slovenije po izobrazbi v letih 1991 in 2002 prikazujem v tabeli 2.

Iz tabele vidimo, da se je izobrazbena struktura slovenskega prebivalstva glede na leto 1991 (predzadnji popis) res izboljšala, vendar pa je slika precej neprimerna za čas, v katerega vstopamo. Še vedno prevladuje število manj ali srednje izobraženih, ki predstavljajo modre ovratnike. Nova, kritična ekonomska enačba pravi, da država, sektor ali podjetje, ki postavlja ohranitev zaposlenosti modrih ovratnikov pred mednarodno konkurenčnost, ki zahteva prestrukturiranje in zmanjšanje zaposlenosti modrih ovratnikov, kmalu ne bo imela ne produkcije ne delovnih mest (Jaklič, 1999, str. 36).

Tabela 2: Struktura Slovenije prebivalstva starega 15 ali več let v letih 1991 in 2002

		Skupaj 1991	Moški 1991	Ženske 1991	Skupaj 2002	Moški 2002	Ženske 2002
SKUPAJ	št.	1.514.722	718.867	795.855	1.663.869	804.286	859.583
	%	100	100	100	100	100	100
Brez izobrazbe	št.	9.848	3.611	6.237	11.337	4.092	7.245
	%	0,7	0,5	0,8	0,7	0,5	0,8
Nepopolna osnovna šola	št.	253.640	111.209	142.421	104.219	42.400	61.819
	%	16,7	15,5	17,9	6,3	5,3	7,2
Osnovna izobrazba	št.	451.222	169.473	281.749	433.910	169.509	264.401
	%	29,8	23,6	35,4	26,1	21,1	30,8
Srednja izobrazba	št.	652.292	358.887	293.405	899.341	487.288	412.053
	%	43,1	49,9	36,9	54,1	60,6	47,9
Višja izobrazba	št.	69.509	30.303	39.206	84.044	36.083	47.961
	%	4,6	4,2	4,9	5,1	4,5	5,6
Visoka izobrazba	št.	65.240	39.146	26.094	131.018	64.914	66.104
	%	4,3	5,4	3,3	7,9	8,1	7,7
Neznano	št.	12.971	6.238	6.733	/	/	/
	%	0,9	0,9	0,9	/	/	/

Vir: Prebivalstvo, staro 15 ali več, po izobrazbi in spolu, Slovenija, popisa 1991 in 2002, Popis prebivalstva, gospodinjstev in stanovanj 2002.

Navedeno vsekakor deluje v prid podjetjem, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odrasle populacije. Pa vendar, dokler Slovenija v okviru EU ne bo uspela teoretičnih ugotovitev privedi v življenje, kar pomeni izobraževalno dejavnost vsestransko promovirati, organizirati, financirati in rezultate tudi nagraditi v smislu zaposlovanja, napredovanja in nagrajevanja ljudi, ki svoj prosti čas vlagajo v vseživljenjsko učenje, menim, da bo rast panoge zaradi gospodarskih gibanj prej stagnirala kot pa eksplodirala. Vsekakor pa v dobro vseh državljanov Slovenije upam in želim, da ta alternativa ne bo prevladala. Zavod, kot je Ljudska univerza Velenje, pa se mora vsekakor pripraviti na nove izzive prihodnosti.

5.1.2. Gospodarsko okolje

Globalni cilj Ministrstva za gospodarstvo je povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, ki bo zagotavljala trajno visoko gospodarsko rast in produktivnost v pogojih globalne konkurence. Politika Ministrstva za gospodarstvo je usmerjena v uresničevanje vizije o Sloveniji kot uspešnem, mednarodno konkurenčnem in gibkem gospodarstvu, o državi izobraženih in motiviranih ljudi, ki ustvarjajo visoko rast in s tem blaginjo in družbeno sožitje (Ministrstvo za gospodarstvo, 2003).

Vsaka organizacija mora spremljati elemente splošne ekonomske aktivnosti, kot so bruto domači proizvod, davki, zaposlenost, inflacija, nivo plač, obresti, stopnja brezposelnosti, vrednost domačih in tujih valut, ipd. Obseg izobraževalnih storitev je odvisen od obsega sredstev, ki pa je povezan s številnimi makroekonomskimi dejavniki (višine družbenega proizvoda, obsega celotnih sredstev za skupno porabo, načina financiranja izobraževalne dejavnosti, stopnje brezposelnosti, itd.).

Poleg aktivne industrijske politike, raziskav in tehnološkega razvoja ter regionalne politike sodi izobraževanje med najpomembnejša področja razvojne politike. Prednost daje visokošolskemu izobraževanju in izobraževanju odraslih oziroma vseživljenjskemu učenju ter dvigu izobrazbene ravni (Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, 2002, str. 6).

Za obravnavan zavod je ključnega pomena tudi cilj gospodarske politike s področja strukturne reforme prestrukturiranja nekonkurenčnih panog (tekstilna, usnjarska, jeklarska ter živilska panoga). Tu bi lahko izkoristili okrepljeno državno pomoč za prekvalifikacijo delavcev iz omenjenih področij.

Pomembno je tudi nadaljnje izvajanje aktivnih ukrepov za zmanjšanje strukturnih neskladij na trgu dela. S tem se bo zmanjšal delež dolgotrajno brezposelnih in delež brezposelnih brez poklicne izobrazbe. Za doseg tega rezultata bo potrebna vključitev vseh mladih brezposelnih v aktivne programe za zmanjševanje regijskih neskladij na trgu dela, kar bo omogočilo zmanjševanje stopnje brezposelnosti. Vsa to je nujno za nadaljnji razvoj socialnega partnerstva na področju reševanja problema brezposelnosti in povečevanja zaposlovanja.

5.1.2.1. Ocene in napovedi gospodarskih gibanj

Slovenija v zadnjih desetih letih vseskozi dosega višjo gospodarsko rast kot razvita gospodarstva, še zlasti države članice EU, kljub temu pa je zaradi visoke vpletenosti našega gospodarstva v mednarodne tokove trend gospodarske rasti v Sloveniji istomeren glede na ostala gospodarstva. Najnovejše ocene Mednarodnega denarnega sklada kažejo, da bo okrevanje najpomembnejših svetovnih gospodarstev (ZDA, Japonska in EU) počasnejše od prvotnih napovedi. V tem okvirju so za Slovenijo še zlasti pomembna gibanja v državah EU, ki so naši najpomembnejši zunanjetrgovinski partnerji. Zadnje ocene za države EU kažejo, da bo njihova gospodarska rast počasnejša, kot so ocenjevali (1,1%). Nekoliko boljša je sicer slika na vzhodnih

in jugovzhodnih trgih (Rusija, Srbija in Črna gora, Hrvaška), ki za slovensko gospodarstvo do določene mere predstavljajo tržno nišo, ki omogoča še vedno spodbudno rast izvoza blaga in storitev (Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, 2002, str. 16 - 18).

V letu 2004 se pričakuje, da se bo gospodarska rast v Sloveniji ponovno približala dolgoročni potencialni gospodarski rasti. Proračunski memorandum temelji na sorazmerno konzervativni predpostavki, da bo ob normalizaciji razmer v mednarodnem okolju gospodarska rast v letu 2004 v Sloveniji dosegla 4,1%. Rast izvoza se bo okrepila zaradi pričakovanih boljših razmer v mednarodnem okolju, višja kot v letu 2003 pa bo tudi rast domačega trošenja. Slednje bo ob krepitvi izvozne aktivnosti tudi osnovni razlog za krepitev rasti uvoza. V letu 2004 pričakujemo izrazitejšo okrepitev zasebne potrošnje, ki bo posledica sprostitve sredstev iz prve stanovanjske varčevalne sheme in predvidenega srednjeročnega cikla v potrošnji dobrin. Tudi naložbena dejavnost se bo v prihodnjih letih postopoma še krepila, tako pri zasebnih naložbah kot tudi pri vlaganjih v gospodarsko infrastrukturo (Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, 2002, str. 18).

Po upočasnitvi rasti zaposlovanja v letu 2002 v prihodnjih letih ponovno pričakujemo njihovo živahnejšo rast. Stopnja brezposelnosti pa se bo zaradi pretežno strukturnega značaja brezposelnosti le postopoma zniževala. Rast plač bo v letih 2003 in 2004 zaostajala za rastjo produktivnosti dela, rast plač v javnem sektorju pa ne bo prehitela rasti plač v zasebnem sektorju. Pomembnejše makroekonomske predpostavke prikazujem v tabeli 3. Predpostavke glede inflacije v letih 2003 in 2004 Vlada Republike Slovenije kljub določenemu odstopanju tekočih gibanj od pričakovanih ni spreminjala, ker ocenjuje, da mora skupaj z Banko Slovenije, z ustreznim kombiniranjem monetarne, dohodkovne in cenovne politike doseči, da se v letu pred vstopom v EU nadaljuje njen trend zniževanja rasti cen (Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, 2002, str. 18 - 19).

Tabela 3: Ključne makroekonomske predpostavke Proračunskega memoranduma za leti 2003 in 2004

	2003	2004
Gospodarska rast (v %)	3,7	4,1
Inflacija, povprečje leta (v %)	5,1	4,6
Realna rast povprečne bruto plače na zaposlenega (v %)	2,0	2,5
Rast produktivnosti dela, rast (v %)	3,0	3,2
Zaposlenost v ekvivalentu polnega delovnega časa (v %)	0,7	0,9
Stopnja brezposelnosti po ILO (v %)	6,2	5,9
Nominalna rast tečaja EUR (v %)	2,8	1,3
Cena nafte za sodček, povprečje leta (v USD)	25	25

Vir: Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, 2002, str. 19.

5.1.2.2. Osnovni makroekonomski cilji in izobraževanje

Srednjeročne usmeritve gospodarske politike in državne razvojne prednostne naloge so opredeljene s Strategijo gospodarskega razvoja Slovenije, Državnim razvojnim programom ter Proračunskim memorandumom, ki je bil sprejet kot okvir za pripravo državnih proračunov za leti 2002 in 2003. Te so skladne s ključnimi usmeritvami gospodarske politike Evropske unije ter prednostnimi nalogami strategije Evropske unije (t.i. Lizbonska strategija) in so osnova za zagotavljanje trajnostnega razvoja s povečanjem konkurenčnosti gospodarstev in višje življenjske ravni prebivalcev (Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, 2002, str. 5).

Osnovni makroekonomski cilji v Strategiji gospodarskega razvoja Slovenije so (Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, 2002, str. 5):

- dolgoročna gospodarska rast,
- postopno zniževanje inflacije,
- postopno odpravljanje javno-finančnega primanjkljaja,
- nadaljevanje strukturnih reform in vlaganja v sodobne razvojne dejavnike predvsem na naslednjih področjih:
 - oblikovanje na znanju temelječe družbe, ki vključuje tudi razvoj informacijske družbe,
 - nadaljnja krepitev konkurenčnosti gospodarstva, ki vključuje tudi nadaljnji razvoj gospodarske infrastrukture,
 - krepitev socialne vključenosti s ciljem dosežati boljše možnosti za zaposlitev in vključenost ljudi v družbo ter trdnejšo socialno varnost,
 - učinkovitejša država in ljudem prijaznejša državna uprava,
 - trajnostni razvoj, ki pomeni uravnoteženo izboljševanje gospodarske, socialne in okoljske razsežnosti blaginje ter vključuje tudi regionalno in prostorsko skladen razvoj.

Letošnje in naslednje leto bosta odločilni za Slovenijo uspešna vključitev v Evropsko unijo in NATO. Procesa včlanitve potekata z visoko stopnjo političnega soglasja o dolgoročnih koristih članstva za Slovenijo.

S članstvom v Evropski uniji bo država vključena v široko regionalno povezavo, ki bo razširila njen gospodarski prostor. S tem bodo izpolnjeni nekateri bistveni pogoji za doseganje višjega življenjskega standarda prebivalcev. Možnosti izkoriščanja prednosti, ki jih ponuja članstvo, niso odvisne le od uspešno sklenjenih pogajanj ter prilagoditve pravnega in upravnega sistema, ampak tudi od razvoja gospodarskega in pravnega okolja, ki bo zagotavljalo narodnemu gospodarstvu obstoj v razmerah, ki bodo zahtevnejše od sedanjih.

Zagotavljanje varnosti na kolektivni ravni z vključitvijo v NATO bo zmanjšalo izpostavljenost tveganjem, ki jih Slovenija sama ne bi mogla obvladovati tako učinkovito. Članstvo je neposredno povezano z reformami obrambnega sistema in še posebej Slovenske vojske. Njihov cilj je vzpostaviti poklicno vojsko s prostovoljno rezervo, ki bo sposobna zagotavljati vojaški vidik nacionalne obrambe glede na razmere v širšem varnostnem okolju.

Vse omenjeno priča, da se z drastično hitrostjo približujemo novim evropskim pogojem poslovanja, kar za izobraževalne institucije vključno z Ljudsko univerzo Velenje lahko predstavlja pomembne priložnosti in žal velike nevarnosti, če jim ne bo uspelo odreči se starim vzorcem poslovanja in se podati v razburkane vode negotove prihodnosti.

5.1.3. Politično - pravno okolje

Politično – pravno okolje predstavlja temelj poslovanja gospodarskih in negospodarskih subjektov v smislu kreiranja in izvrševanja pravnih predpisov. To okolje pomembno vpliva na poslovanje organizacije in spremembe zakonodaje na posameznih segmentih, kar lahko pomeni nove priložnosti, na katere pa mora biti zavod s svojo ponudbo pripravljen. Nadzor nad delom organizacij za izobraževanje odraslih, ki vključuje nadzor nad uresničevanjem zakonov in drugih pomembnih aktov, ki urejajo organizacijo, izvajanje izobraževanja odraslih in namensko porabo javnih sredstev, opravlja Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. Odnose z zaposlenimi uravnava kolektivna podoba za šolstvo. Delovanje proučevane dejavnosti urejata Zakon o zavodih in Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Zbirka predpisov za vzgojo in izobraževanje, 2003).

Rečemo lahko, da je dejavnost zavoda regulirana na različnih ravneh. Pravno regulacijo lahko razvrstimo na tri ravni: prva je najsplošnejša, izhaja iz ustave in zakona o zavodih ter pomeni najširši institucionalni okvir. Drugo raven tvori področna zakonodaja ter drugi zakoni in pravila, ki urejajo opravljanje posamezne dejavnosti, opravljanje javne službe, financiranje in plače. Tretjo raven pa predstavljajo ustanovitveni akti in statuti. Enotnih pravil glede urejanja posameznih vprašanj na posamezni ravni ni, zato so istovrstna vprašanja v nekaterih primerih urejena s področno zakonodajo, drugič z ustanovitvenim aktom, statutom ali s predzakonskimi akti (glej tabelo 4).

Na podlagi ugotovljenega sklepam, da predstavljajo veliko nevarnost za obravnavano podjetje z zakoni predpisani ukrepi, ki bi lahko imeli usodne posledice za dejavnost podjetja (zakonodaja na področju avtorskega in podjemnega dela, neenakost statusov rednih in izrednih slušateljev itd.). Še posebej velik problem za Ljudsko univerzo Velenje predstavlja neurejen sistem financiranja izobraževanja odraslih, ki je prepuščen dobri volji ustanoviteljev. Naj omenim še to, da je zakonodaja premalo prilagojena izobraževanju odraslih oziroma premalo upošteva njegove specifičnosti v današnji tržni družbi.

5.1.4. Tehnično - tehnološko okolje

Tehnologija in njene novosti vse hitreje prodirajo v naše življenje in nam na nek način poskušajo olajšati naša vsakdanja opravila. Pri tem pa pomembno vlogo igra tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Praviloma se z zapletenejšo tehnologijo večja tudi potreba po višji izobrazbeni strukturi zaposlenih. Znanje postaja vse bolj pomemben proizvodni tvorec in dejavnik nacionalne konkurenčnosti. Povečanje vlaganj v znanje in človeka je nujno potrebno za prehod v družbo, temelječo na znanju. Zadostno vlaganje v izobraževanje je pogoj za povečanje

konkurenčne sposobnosti gospodarstva (tehnološkega razvoja, razvoja informacijske in storitvene družbe itd.), hkrati pa je pomembno za zmanjševanje sedanjih in prihodnji problemov na trgu dela, zmanjševanje socialne izključenosti ranljivih skupin prebivalstva, zagotavljanje pogojev za večjo kakovost bivanja in ustvarjanja socialne povezanosti.

Tabela 4: Upravljanje javnega zavoda s področja vzgoje in izobraževanja v področni zakonodaji

SESTAVA SVETA	dva predstavnika ustanovitelja, dva predstavnika zavoda, en predstavnik slušateljev
NALOGE SVETA	določene z zakonom
NALOGE DIREKTORJA	določene z zakonom
ZAPOSLOVANJE	sistematizacijo sprejema direktor v soglasju z ustanoviteljem, pred prijavo prostega mesta je potrebno pridobiti soglasje ministra
FINANCIRANJE	merila za financiranje določi minister po predhodnem mnenju strokovnega sveta in reprezentativnih sindikatov
RAZPOLAGANJE S PRESEŽKOM PRIHODKA NAD ODHODKOM IN POKRIVANJE IZGUBE	presežek se uporablja za plačilo materialnih stroškov, investicijsko vzdrževanje, investicije in za plače v soglasju z ustanoviteljem, merila za uporabo presežka določi minister
UPRAVLJANJE S PREMOŽENJEM	1) državni šolski sklad upravlja z nepremičnim premoženjem šol, ki jih je ustanovila država, 2) program investicij določi minister 3) sredstva, pridobljena od najemnin in prodaje nepremičnin, se združujejo v skladu in se uporabljajo le za investicije
ODGOVORNOST ZAVODA IN USTANOVITELJA	ni določeno z zakonom
ZUNANJI NADZOR	1) upravni nadzor – šolska inšpekcija 2) finančni nadzor, učinkovitost in uspešnost – računsko sodišče, šolska inšpekcija presoja namensko porabo sredstev 3) strokovni nadzor – strokovni sveti 4) nadzor javnosti – predstavniki v svetu zavoda

Vir: Kamnar, 1999, str. 82 - 85.

Tehnološko okolje vključuje razvoj in spremembe različnih tehnologij, znanstvenih izboljšav in inovacij, ki lahko zagotavljajo podjetjem priložnost in uspeh ter pomenijo dolgoročno konkurenčno prednost. V zadnjem času se dogajajo veliki premiki v tehnologiji, kot so avtomatizacija, računalništvo, telekomunikacije, mikroelektronika, transport, ipd. Nova tehnologija vpliva na investicijsko politiko, izobraževanje, specializacijo in organizacijo dela, na večjo učinkovitost dela izvajalcev in stroške poslovanja.

Na področju izobraževanja ima uvedba novosti s področja tehnologije zelo velik pomen, ker je izobraževanje nosilec prenosa nove tehnologije na druga področja poslovanja. Še posebej je to pomembno za gospodarski razvoj in napredek. V izobraževanje naj bi se pospešeno uvajale novosti iz tega področja. Zadnji primer na tem področju je kar internetno izobraževanje oziroma izobraževanje na daljavo, ki je v razvitem svetu prisotno že precej časa. S tem je omogočen dostop izobrazbe v vsakem gospodinjstvu. Pomembno je, da v prihodnje učitelji izgubijo svojo konzervativno in zastarelo vlogo vseveda in prevzemajo vlogo mentorja in motivatorja, ki slušateljem svetuje in jih tudi s pomočjo tehnologije pomaga usmerjati v to, da sami iščejo znanje, predvsem pa rešitve problemov.

Za proučevano organizacijo Ljudsko univerzo Velenje je značilno, da dobro zasleduje nenehne novosti na področju posodabljanja izobraževalnih oblik. Vsekakor pa bi morala pretehtati prednosti in slabosti obširnejšega avtomatiziranja določenih opravil s področja administracije (prijava na izpite, izpitni rezultati, izterjava dolga itd.), kar bi lahko omogočilo zaposlenim vlaganje ustvarjalne energije v razvojno bolj pomembna področja. Vendar s tem zavod nikakor ne sme opustiti svoje velike prednosti pred konkurenco, ki se kaže v izredno prijaznem in osebnem pristopu do slušateljev.

5.1.5. Kulturno okolje

Analiza kulturno-socialnega podokolja je pomembna za vsako organizacijo, saj na podlagi analize pridemo do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki vplivajo na spremembe trga in okolja organizacije.

Pomemben dejavnik pri oblikovanju temeljnih prepričanj, vrednot in meril je družba, v kateri ljudje živijo. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ter do narave (Kotler, 1998, str. 167).

Čas v katerem živimo, natančno določa položaj posameznika, ki v družbi zaseda določeno mesto, in sicer: zgoraj - spodaj, zmagovalec - poraženec, vztrajanje pri ustaljenih navadah - provokativen odklon od družbenih norm. Vedenje potrošnikov s slabimi dohodki je povezano s kupovanjem odvečnega, kvantitete in ne kvalitete, z materialnim potrošništvom, medtem ko je na drugi strani vedenje potrošnikov z dobrimi dohodki povezano s kupovanjem koristnega, kakovostnega (Lipičnik, 1996, str. 177).

Sistem vrednot je izredno pomemben faktor razvoja vsake družbe. Razvite in demokratične družbe v svojem delovanju ne zasledujejo le ekonomskih učinkov, temveč usmerjajo veliko pozornost tudi v neekonomske in humane učinke, saj so ti dolgoročno pomembni za razvoj in stabilnost vsake države. Temelji socialnega razvoja so v Sloveniji določeni s sprejemom nacionalnih programov šolstva, zaposlovanja, zdravstva, stanovanjske preskrbe in socialnega varstva. Nova razvojna paradigma kot osnovni cilj postavlja povečanje blaginje vseh prebivalcev Slovenije in večjo kakovost življenja.

Slovenija bo v prihodnje oblikovala politiko in mehanizme za spodbujanje razvoja informacijske tehnologije, izobraževala kadre z ustreznimi tehničnimi in managerskimi znanji, ki bodo vzpodbujali inovativnost in nastanek organizacij in s tem pritegnili tudi neposredne tuje investitorje v razvoj novih storitev.

Ključni dejavnik za doseg gospodarskih, pravnih, tehnoloških pa tudi naravnih ciljev je uspešno izvajanje izobraževanja, ki se počasi, a kontinuirano spreminja. V nadaljevanju navajam osnovne smernice, ki so povezane z reformami izobraževalnega sistema v Sloveniji. Le te predstavljajo za manjši izobraževalni zavod kot je Ljudska univerza Velenje veliko priložnost v prihodnosti. V kolikor bo Evropi in s tem tudi Sloveniji uspelo uresničevati zastavljeni cilje na izobraževalnem področju, potem tudi Andragoškemu zavodu Ljudski univerzi Velenje kot uspešni, ugledni izobraževalni ustanovi, ki se ne boji novih izzivov, ne bo potrebno pretirano skrbeti za nadaljnje preživetje.

5.1.6. Vsestranski pomen in smernice izobraževanja v EU v prihodnosti

Evropa se premika proti družbi in gospodarstvu, ki temeljita na znanju. Bolj kot kadarkoli prej postaja dostop do najnovejših informacij in znanja, skupaj z motivacijo in spretnostmi, da to pametno uporabljáš za dobrobit sebe in skupnosti kot celote, ključ za krepitev evropske tekmovalnosti in izboljšanja zaposljivosti ter prilagodljivosti delovne sile. Današnji Evropejci živijo v zapletenem družbenem in političnem svetu. Bolj kot kadarkoli prej si posamezniki želijo načrtovati svoja življenja. Od njih se pričakuje, da bodo aktivno doprinesli k družbi. Živeti morajo pozitivno s kulturnimi, etičnimi in lingvističnimi razlikami. Izobraževanje v najširšem pomenu pa je ključ do učenja in razumevanja, kako se spoprijeti s temi izzivi.

V nadaljevanju želim podati smernice oz. sklepe Evropskega sveta, ki potrjujejo, da mora premik k vseživljenjskemu učenju spremljati tudi uspešen prehod v gospodarstvo in družbo. Evropski sistemi izobraževanja in usposabljanja so v času prihajajočih sprememb. Vsi tisti, ki živijo v Evropi, bi brez izjeme morali imeti enake možnosti, da se prilagodijo zahtevam družbenega in gospodarskega življenja in da aktivno sodelujejo pri oblikovanju evropske bodočnosti.

Cilji Evrope na izobraževalnem področju, ki nam pomagajo analizirati sedanje stanje in možne alternative v prihodnosti so (Vseživljenjsko učenje, 2003, str. 2):

- Evropa mora zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnovo spretnosti, ki so potrebne za nenehno participacijo v družbi znanja.
- Bistveno dvigniti raven vlaganj v človeške vire ter tako dati prednost tistemu, kar je za Evropo najpomembnejše – njenim prebivalcem.
- Razviti učinkovite metode učenja in poučevanja ter okoliščine za nenehno učenje, tj. v vseh življenjskih obdobjih (lifelong), in za večrazsežnostno učenje (lifewide).
- Pomembno izboljšati poti, ki nam omogočajo, da razumemo in ocenjujemo udeležbo in dosežke. Še posebej v neformalnem in informalnem (priložnostnem) učenju.
- Zagotoviti, da bo vsakemu omogočen enostaven dostop do kvalitetnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih po vsej Evropi in skozi vse življenje.

- Zagotoviti možnosti za vseživljenjsko učenje vsakemu učencu kolikor je le mogoče blizu, v njihovih lastnih okoljih in s podporo informacijsko - komunikacijske - računalniške tehnologije, kjer je to primerno.

Skupno delo držav članic EU pri uveljavljanju vseživljenjskega učenja v prakso je najboljša pot naprej k (Vseživljenjsko učenje, 2003, str. 3):

- izgradnji inkluzivne družbe, ki ponuja enake možnosti dostopa do kvalitetnega učenja celo življenje vsem ljudem in kjer ponudba izobraževanja in usposabljanja temeljita predvsem in najprej na potrebah in zahtevah posameznika,
- prilagajanju načinov ponudbe izobraževanja in usposabljanja ter načina, kako je organizirano plačano delo, da se bodo ljudje lahko udeleževali učnih priložnosti vse življenje in da bodo sami lahko načrtovali povezavo med učenjem, delom in družinskim življenjem,
- splošnemu doseganju višjih ravni izobrazbe in kvalifikacij na vseh področjih, zagotavljanju visoko kvalitetne ponudbe izobraževanja in usposabljanja ter istočasnemu zagotavljanju tega, da bodo znanje in spretnosti ljudi odgovarjale spremenjenim zahtevam dela in poklicev, delovnega mesta in delovnih metod,
- spodbujanju in usposabljanju ljudi, da bodo aktivno sodelovali na vseh področjih modernega javnega življenja, posebej še v družbenem in političnem življenju na vseh ravneh skupnosti, torej tudi na ravni Evrope.

Ključ do uspeha je, da gradimo na občutku skupne odgovornosti za vseživljenjsko učenje med vsemi ključnimi dejavniki – državami članicami, evropskimi institucijami, socialnimi partnerji in svetom podjetništva, regionalnimi in lokalnimi oblastmi, tistimi, ki delajo v izobraževanju in usposabljanju vseh vrst in ne nazadnje, zagotovo pa tudi ne najmanj pomembno, med posameznimi državljani samimi. Skupen cilj je razviti Evropo, v kateri bo vsak imel priložnost, da v celoti razvije svoje potencialne, da bo čutil, da lahko prispeva k temu razvoju in da mu tudi pripada.

5.2. Ožje okolje

5.2.1. Panoga izobraževanja odraslih

Standardna klasifikacija dejavnosti kot obvezen nacionalni standard za evidentiranje, zbiranje, obdelovanje, analiziranje, posredovanje in izkazovanje podatkov, pomembnih za spremljanje stanj in gibanj na ekonomskem in socialnem področju ter na področju okolja in naravnih virov uvršča dejavnost Ljudske univerze Velenje - izobraževanje v področje M, ki vključuje podpodročja predšolske vzgoje in osnovnošolskega izobraževanja - 80.1, srednješolskega izobraževanja - 80.2, višje strokovnega, visoko strokovnega in univerzitetnega izobraževanja - 80.3 in dejavnost voznških šol, drugega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja - 80.4 (Uredba o uvedbi standardne klasifikacije dejavnosti, 2003).

Panoga, v kateri zavod deluje, je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov in spada med ožja okolja podjetja. Zato je ocenjevanje privlačnosti panoge, ki pomeni takšno ali drugačno

dosegljivo donosnost za podjetje, ki v panogi deluje, eden od osnovnih parametrov okolja. Le-ta nam govori o smiselnosti vztrajanja v panogi ali vstopa oziroma izstopa iz nje.

Pri ocenjevanju ciljnega okolja podjetja je primerno najprej izdelati oceno privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Porter, eden priznanih teoretikov na področju analize panog, navaja pet dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge. Ti dejavniki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve strateškega managementa v podjetju (Porter, 1980, str. 4). Gre za naslednje dejavnike:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost substitucije proizvodov ali storitev,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev.

V nadaljevanju bom podrobno predstavila vsako od omenjenih sil in spremenljivke, ki vplivajo na intenzivnost konkurence, s katero se srečuje majhen, javni zavod na prehodu v tržno gospodarstvo. Kot sem že omenila, v preteklosti ni bilo potreb po tovrstnih raziskavah, kajti celotno delovanje omenjenega zavoda je bilo financirano s strani države in tako preživetje in pomembnost zavoda ni bila vprašljiva. Danes pa seveda tovrstne analize močno pridobivajo na pomenu, kajti mati država vedno bolj odteguje svoje sponzorske usluge in predaja mentorstvo poslovanja v roke samega zavoda.

5.2.1.1. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji oz. panožna konkurenca

A) Število konkurentov

Število neposrednih konkurentov Ljudske univerze Velenje (torej tistih, ki ponujajo izobraževalne storitve) je majhno, vendar so to organizacije, ki imajo prav tako določeno ime, zgodovino in izkušnje. Sem uvrščam bližnje Ljudske univerze (Celje, Žalec in Slovenj Gradec), ki so slušatelju prav tako geografsko dostopne in ponujajo podobne storitve kot Ljudska univerza Velenje, in Šolski Center Velenje. Ta je v zadnjem času, poleg rednega izobraževanja, pričel izvajati izobraževanje tudi za odrasle ter druge raznovrstne tečaje (npr. jezikovni). Tu nikakor ne smem izpustiti Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ki se je pričel širiti tudi na izvedbo raznovrstnih zaposlitvenih tečajev in seminarjev. V Velenju ima dolgo tradicijo tudi Center za tretje življenjsko obdobje, na katerega odpade pretežni del tovrstne populacije. Vsekakor je smiselno razmisliti o še močnejši povezovalni strategiji med naštetimi institucijami v smislu skupnih projektov. Pojavljajo pa se tudi raznovrstne privatne jezikovne šole, ki jih v preteklosti ni bilo. Vseskozi je seveda prisotna tudi siva ekonomija v obliki raznovrstnih inštrukcij in privatnih jezikovnih tečajev.

Ljudska univerza Velenje zaradi številnih dejavnikov (predvsem prijaznost zaposlenih, ugled itd.) zaenkrat še ima prednost pred konkurenco. Ugotavljam pa, da se konkurenca znotraj panoge zastruje in da na trg vstopa tudi potencialna konkurenca, kar za Ljudsko univerzo predstavlja veliko nevarnost v prihodnosti.

B) Stopnja rasti panoge

Ugotavljam, da zaradi narave panoge dostopnost do običajnih ekonomskih kazalnikov ni mogoča, ker se vsi potrebni tovrstni podatki ne zbirajo, še manj pa analizirajo. Vse to kaže na specifičnost obravnavane panoge, ki se še ni začela prilagajati novim zahtevam na trgu. Zato na podlagi statističnih podatkov in primerjave s podatki, zbranimi za gospodarske družbe, ugotavljam, da lahko tovrstno izobraževanje za odraslo populacijo kljub upočasnitvi rasti prebivalstva in številnim substitutom štejemo v rastočo panogo. Tako ugotavljam, da je v šolskem letu 2000/2001 v Sloveniji 393 organizacij za izobraževanje odraslih in drugih poslovnih subjektov izvajalo izobraževalne programe poklicnega usposabljanja, izpopolnjevanja in specializacije ter programe splošnega izobraževanja, tj. programe za splošne potrebe in prosti čas. Med temi organizacijami je bilo 34 ali 8,7% ljudskih univerz, 123 ali 31,3% drugih specializiranih organizacij za izobraževanje odraslih, 23 ali 5,9% enot za izobraževanje odraslih pri šolah, 53 ali 13,5% izobraževalnih centrov ali enot pri podjetjih, organizacijah in drugih poslovnih subjektih, 133 ali 33,8% voznških šol ter 27 ali 6,9% drugih izvajalcev nadaljnega izobraževanja. Vsi izvajalci so izvedli več kot 17 tisoč različnih izobraževalnih programov, ti pa so skupaj trajali skoraj 700 tisoč ur. V te programe je bilo vpisanih 283 tisoč udeležencev. Za vse to je bilo potrebno 4312 zaposlenih s polnim delovnim časom, 379 zaposlenih s skrajšanim delovnim časom in 6236 zaposlenih po podjemni pogodbi. V primerjavi s prejšnjimi leti vidimo, da panoga enakomerno raste (Statistične informacije, 2003, str. 1 - 20).

Za obravnavano podjetje lahko rečemo, da je ugotovitev ugodna in predstavlja priložnost v prihodnosti, kljub nevarnostim, ki znižujejo rast panoge (upočasnitev rasti prebivalstva, številni substituti). Kot vidimo iz navedenih podatkov pa je za podjetje ključnega pomena, da kljub številnim vse agresivnejšim konkurentom ohrani ali celo poveča tržni delež.

C) Značilnosti proizvodov oz. storitev

Med pomembne značilnosti verificiranih izobraževalnih storitev lahko štejemo relativno lahko zamenljivost dobavitelja oz. izobraževalne institucije. Zaradi majhnih geografskih oddaljenosti in v zadnjem času tudi izobraževanja preko interneta ter pretežne nediferenciranosti lahko rečemo, da ima pri nakupu odločilni pomen cena in žal samo za določene subjekte tudi kvaliteta (kajti ta je v tovrstnem poslu lahko zelo prilagodljiva, cilj izobraževanja pa je žal še vedno večinoma pridobitev ustreznih spričeval). Alternativi sta bodisi cenovna strategija (kratkoročno učinkovita in vsekakor predstavlja potencialno nevarnost za kvaliteto izobraževanja v prihodnosti) bodisi strategija celovite kakovosti (upam, da dolgoročno učinkovitejša, vendar na nižji in srednji ravni izobraževanja še vedno vprašljiva). Tu se bo v prihodnosti vsekakor pojavila pomembna dilema, ki se bo žal najverjetneje nagnila v prid cenovne strategije, če ne bo uspelo državi vzpostaviti primernejše in učinkovitejše vzvode za obdržanje enakih kriterijev kvalitete izobraževalnih programov v vseh izobraževalnih institucijah. Nekoliko bolj je diferenciranost prisotna pri izobraževanju za prosti čas (tečajji šivanja in krojenja, ročne delavnice, itd.) ali pridobitev dodatnih znanj (jezikovni tečajji, računalniški tečajji, itd.), kjer so v ospredju tudi druge potrebe slušateljev (druženje, kvaliteta storitev, snobizem, itd.).

Prednost Ljudske univerze Velenje vidim v kvaliteti njenih storitev (dobri in v odnose ter kvaliteto usmerjeni predavatelji, zaposleni, ki so vedno pripravljene prisluhniti problemom slušateljev, udobne in prijetne predavalnice itd.) in v raznolikosti storitev s katerimi zadovoljujejo raznolike povpraševalce. Izziv pa se vsekakor kaže v oblikovanju novih, še ne uveljavljenih izobraževalnih oblik, metod izobraževanja, povezanosti izobraževalnih storitev z gospodarstvom.

D) Delež stalnih stroškov

Zaradi narave dela je precejšen delež stroškov izvajanja izobraževalnih programov variabilen (avtorski honorarji oz. podjemno delo predstavljajo velik del stroškov dela), kar seveda omogoča nekoliko večjo fleksibilnost glede na redne izobraževalne ustanove, ki imajo sklenjene pogodbe o delovnih razmerjih pretežno za nedoločen čas. To pa hkrati predstavlja pomanjkljivost v smislu manjše nuje iskanja potencialnih odjemalcev. Danes variabilni strošek predstavlja tudi najem prostorov za izvajanje izobraževanja. V preteklosti so bili pretežno celotni fiksni stroški podjetja (plače redno zaposlenih, najem prostorov, itd.) financirani iz občinskih in državnih virov ne glede na uspešnost delovanja. Novi direktorici je uspelo slediti spremembam prehoda v tržno gospodarstvo in postaviti dobre temelje v smislu prilagoditve zaposlenih novim razmeram in tržnemu obnašanju.

E) Omejitve zmogljivosti

V tem poslu obstaja problem oziroma slabost ekonomije obsega znotraj izvedbe posameznega izobraževalnega programa. To pomeni, da so stroški izvedbe posameznega programa pretežno enaki ne glede na število udeležencev v programu oz. natančneje plačnikov programa. Zaradi specifičnosti posla se pojavlja dilema med ohranitvijo programa za prihodnost in dobrega imena ter dejansko ekonomičnostjo izvajanja posameznih programov. Veliko manjši problem predstavlja povečanje zmogljivosti zaradi povečanega povpraševanja ali obratno zmanjšanje zmogljivosti zaradi nepovpraševanja oz. neinteresa za posamezni izobraževalni program ravno zaradi precejšnjega deleža variabilnih stroškov.

F) Višina izstopnih ovir

Izstopno oviro za organizacije, ki se ukvarjajo z izobraževalno dejavnostjo predstavlja predvsem tradicija in pa seveda prednostna naloga oz. usmeritev države Slovenije v področje izobraževanja prebivalstva, ki se po izobrazbeni strukturi še vedno bistveno razlikuje od držav EU. Kot nam je poznano iz prakse, poslovanje institucij rednega izobraževanja finančno pokriva državni proračun, organizacijsko pa je poslovanje nadzorovano s strani Ministrstva za šolstvo, znanost in šport. Teoretično naj bi enako veljalo za institucije, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, praksa pa danes kaže, da so tovrstne organizacije dejansko vsaj 75% na trgu. Zato domnevam, da morebitne finančne težave ne bi bile krite s strani javne uprave, kot to velja za institucije, ki se ukvarjajo z rednim izobraževanjem in zato se mora Ljudska univerza Velenje, enako kot druge tovrstne institucije, boriti sama za svoj obstoj in rast.

Ta problematika torej predstavlja za Ljudsko univerzo Velenje paradoksalno priložnost in nevarnost. Priložnost v smislu ugodnosti sofinanciranja, nevarnost v smislu finančne odvisnosti in s tem lastne neangažiranosti za izboljšanje finančnega poslovanja.

G) Raznolikost konkurentov

Izkušnje so pokazale, da so redne izobraževalne institucije v času od osamosvojitve posegle tudi na področje izobraževanja odraslih, ki je bilo v preteklosti izključno domena ljudskih univerz. In seveda tudi obratno. Mladi ljudje, ki predčasno zapustijo redno šolanje se praktično istočasno odločajo za nadaljevanje izobraževanja skupaj z nekoliko starejšimi odraslimi na ljudskih univerzah. V prihodnosti se bomo vsekakor srečevali z različnimi organizacijami, ki bodo ponujala raznolike izobraževalne storitve in bodo bodisi v lasti države, še bistveno več pa ji bo v privatni lasti. Prednost tradicionalnih obstoječih organizacij je seveda v tradiciji, izkušnjah, dobrem imenu in zanesljivosti. Toda danes je čas sprememb, novosti, prilagodljivosti in drugačnosti. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo znale posodobiti obstoječ, teoretično naravnani šolski sistem in ljudem ponuditi več v smislu pridobitve sposobnosti za preživetje.

Izziv za Slovenijo in prav tako Ljudsko univerzo Velenje vidim v prevzemanju kvalitetnih, preizkušenih metod izvajanja raznolikih projektov, delno v lastni režiji, predvsem pa v obliki raznolikih partnerstev. Precejšnje finančne breme se lahko preloži tudi na evropska sredstva.

5.2.1.2. Nevarnost vstopa novih organizacij (potencialna konkurenca)

Ker je nevarnost vstopa novih organizacij odvisna od obstoja vstopnih ovir in odzivov obstoječih konkurentov, bom v nadaljevanju podrobneje predstavila, kako je s tem v tovrstni dejavnosti. Najpomembnejše vstopne ovire pri tovrstni dejavnosti so:

A) Zakonodaja

Predvsem na področju verificiranih izobraževalnih programov se pojavlja velika ovira v obliki dovoljenja (verifikacije), ki ga podeljuje Ministrstvo za znanost, šolstvo in šport za izvajanje posameznih izobraževalnih programov. Pridobitev teh dovoljenj je povezana s zadovoljevanjem ustreznih materialnih in kadrovskih pogojev. Na novejšem področju pridobivanja mednarodnih projektov na različnih mednarodnih razpisih mora organizacija poleg materialnim in kadrovskim pogojem ustrezati tudi v smislu izkušenj, tradicije itd. S tem je precej omejen vstop novo nastalih organizacij v omenjeno dejavnost, kar je seveda pozitivno za proučevan zavod. Nekoliko drugače pa je z neverificiranimi programi oz. programi za prosti čas, kjer je vstop v smislu zakonodaje praktično prost. Izjema so le vse redkejši razpisi izvajanja programov za prosti čas (programi za tretje življenjsko obdobje, izobraževanje za demokracijo itd.), na katere se seveda lahko prijavijo le ustrezne institucije (Zbirka predpisov za vzgojo in izobraževanje, 2003). Nevarnost v prihodnosti za Ljudske univerze predstavljajo z zakoni predpisani ukrepi na področju zakonodaje avtorskega in podjetnega dela. To bo dolgoročno povzročilo zmanjšanje tržnega deleža na področju verificiranih izobraževalnih programov v prid šol za mladino. Velik problem za Ljudsko univerzo Velenje pa predstavlja tudi neurejen sistem financiranja izobraževanja

odraslih, ki je prepuščen dobri volji ustanoviteljev. Naj omenim še to, da je zakonodaja premalo prilagojena izobraževanju odraslih oziroma premalo upošteva njegove specifikke v današnji tržni družbi.

B) Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega

Na tem mestu moramo vsekakor omeniti subvencije že obstoječim izobraževalnim ustanovam s strani Ministrstva za šolstvo, znanost in šport tako za verificirane kot neverificirane programe in sofinanciranje celotne dejavnosti (plače, malice, brezplačen najem prostorov itd.) s strani Mestne občine Velenje. To vsekakor predstavlja vstopno oviro za potencialne organizacije, ki te pomoči najverjetneje ne bodo deležne, glede na že prej omenjeno zniževanje tovrstnega financiranja. Problem, ki se v prihodnosti kaže na tem področju je nadaljnje zniževanje financiranja dejavnosti izobraževanja odraslih s strani državnih organov. Druga stroškovna prednost za zavod pa je vsekakor lokacija v samem mestnem središču, ki slušateljem omogoča enostaven dostop do delovnih mest, trgovinskega središča in vseh drugih ključnih mest na poti iz ali na izobraževanje. To je pomembno tudi za predšolske izobraževalne programe, kjer želijo starši v času otrokove dejavnosti postoriti še druge opravke. Smiselno bi bilo razmisliti o še kakšnih drugačnih oblikah dejavnosti za predšolske in šolske otroke.

C) Zahteve po kapitalu

Dostop v tovrstno panogo zahteva predvsem tvegane začetne investicije. Začetni kapital je potreben predvsem za oglaševanje, ker imajo vse obstoječe izobraževalne institucije že uveljavljeno ime in tradicijo, povpraševanje pa tudi ni v presežku, zato bi si morala potencialna organizacija z veliko truda pridobiti tržni delež oz. ga odtegniti že uveljavljenemu zavodu.

D) Blagovna znamka, lojalnost odjemalcev

Res je, da so storitve verificiranih programov bolj ali manj enake v vseh tovrstnih institucijah, vendar se je v preteklosti pokazala precejšnja lojalnost slušateljev v smislu nadaljevanja izobraževanja na višji stopnji, obiskovanja različnih tečajev itd. V izobraževalni dejavnosti še vedno velja pretežna konzervativnost in uporaba že preizkušenega. Osebnostno dvomim, da bi potencialno konkurenco pred vstopom v panogo odvrčala močna negativna reakcija obstoječih organizacij. Je pa res, da imajo organizacije v panogi dolgo tradicijo in da je rast panoge počasna, kar omejuje absorpcijo novih organizacij brez zmanjšanja prodaje obstoječih.

V zvezi z obravnavano temo naj še na kratko primerjam osrednjo sposobnost analiziranega zavoda z obstoječo in potencialno konkurenco. Lastniki osrednje sposobnosti v tovrstni dejavnosti so zaposleni. Predvsem je zelo enostavna selitev pogodbenih in avtorskih delavcev (učiteljev, mentorjev), ki seveda predstavljajo ključni faktor naše dejavnosti in zanje že zdaj velja prost pretok delovne sile. So nosilci fleksibilnosti, prilagajanja, napredka. Za zavod je zelo pomembno, da zna kvalitetno delovno silo s primernimi sredstvi (honorar, nagrade, sloves itd.) pritegniti in obdržati. Za obravnavano dejavnost moramo poudariti, da konkurenca, z izjemo imena in tradicije, nima posebnih ovir za vstop in lahko kaj hitro poišče podobne vire in razvije

podobne in boljše storitve. Ključ za obstoj in dober tržni delež je sposobnost podjetja, da se lahko kadarkoli spopade z nepričakovanim, je fleksibilno, inovativno in vidi priložnosti tam, kjer drugi vidijo nevarnosti.

5.2.1.3. Pogajalska moč kupcev

V obravnavani dejavnosti se srečujejo z dvema skupinama odjemalcev. Približno polovica slušateljev je na izobraževanje napotena bodisi s strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje bodisi večjih podjetij. Ti so s tem vsekakor v dobri pogajalski poziciji glede postavljanja pogojev poslovanja. Problem se pojavlja, ker so storitve panoge standardizirane, homogene in tudi geografsko dostopne, tako da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja. Lahko rečemo, da so stroški zamenjave dobavitelja skorajda nični, kar lahko privede do resnih problemov v prihodnosti. Žal tudi kakovost v primerjavi s ceno izobraževanja zgublja na pomenu. Drugo skupino odjemalcev pa predstavljajo samoplačniki, ki so danes popolnoma informirani o povpraševanju, tržnih cenah in kakovosti storitev. Tako lahko na podlagi lastnih interesov zberejo katerokoli izobraževalno institucijo v okolici in seveda s tem izražajo svojo pogajalsko moč.

5.2.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Materialni stroški poslovanja predstavljajo izredno majhen del celotnih stroškov delovanja zavoda. Dobaviteljevo panogo sestavlja veliko število podjetij, substitutov je precej, proizvodi nimajo ključnega pomena za dejavnost izobraževalne panoge. Zato lahko trdimo, da tovrstni dobavitelji praktično nimajo posebne pogajalske moči. Povsem drugače pa je s stroški dela. Res, da na tem področju obstaja konkurenca med ponudniki svojih storitev, pa vendarle je za obstoj kakovosti izobraževalnega dela nujno potrebno pridobiti in obdržati kvalificirano delovno silo, ki poleg s strani države predpisanih pogojev (ustrezna izobrazba, andragoško - pedagoška izobrazba in uspešno opravljeni strokovni izpit) poseduje tudi druge človeške vrline (izkušnje in občutek za delo z odraslimi). Predvsem to zadnje je problematično, kajti večina izobraževalcev ima v svojem rednem delovnem razmerju opraviti z izobraževanjem mladih. Ugotavljamo, da je pomembno izbrati in obdržati primerno delovno silo s sredstvi, ki so v okviru dopustnih zmožnosti. Med dobavitelje moram šteti tudi državne institucije, ki posredujejo kapital za osnovno delovanje izobraževalnih institucij. Kot smo že prej omenili se sofinanciranje iz leta v leto bolj zmanjšuje, zato je nujno potrebno razmišljati o popolni finančni neodvisnosti tovrstnih institucij v prihodnje oziroma o drugih potencialnih finančnih virih. Tu se kaže velika priložnost za Ljudsko univerzo Velenje, če bo le prepoznala nove vire financiranja dejavnosti in znala pravočasno usmeriti svoje znanje in energijo v čim hitrejšo realizacijo sprememb.

5.2.1.5. Grožnje substitutov

Žal ugotavljam, da predstavlja posredni oziroma sekundarni substitut popoldanskemu izobraževanju odraslih praktično nešteto drugih stvari, za katere se ljudje odločajo, da jih bodo počeli v svojem prostem času. To je lahko bodisi dodatno popoldansko delo (siva ekonomija),

rekreacijsko in športno udejstvovanje, gledanje televizije, rojstvo in skrb za otroke in družino, turistična in druga potovanja, politično udejstvovanje in še bi lahko naštevali. Ljudje tu tehtajo med trenutnim odrekanjem (tako finančnim kot časovnim) za boljše in varnejšo prihodnost ter trenutnimi potrebami. Vsekakor je rezultat odločitve odvisen predvsem od vsesplošne propagande s strani države, podjetij, okolice, nekoliko manj od lastnih vzgibov. Naj omenim, da se veliko bolj propagira trenutni užitek kot pa odrekanje za boljše prihodnost. Kot dobro stran vstopa v EU vidim ravno osveščenost vlade in posledično ljudi o potrebi vseživljenjskega učenja. To pomeni tudi večji del pogače sredstev s strani EU, ki je nujen za dvig izobrazbene ravni slovenskega prebivalstva.

Neposredne oziroma primarne substitute pa predstavljajo druge vrste izobraževanja. S tem mislim redno izobraževanje (ki bo zaradi zaostrovanja pogojev poslovanja s strani raznih ministrstev v prihodnje najverjetneje povečalo svoj tržni delež na račun ljudskih univerz), izobraževanje za pridobitev drugih veljavnih spričeval (kot je na primer vozniški izpit) in podobno.

Če povzamem: vpliv posrednih in neposrednih substitutov na panogo je zelo velik in naloga države, pa tudi samih izobraževalnih ustanov je, da v obliki propagande osvestijo ljudi in jih v čim večjem številu privabijo v nadaljnje izobraževanje.

5.2.2. Sodelovanje v dejavnosti izobraževanja

Poleg konkurenčnih groženj, ki prihajajo iz okolja, obstajajo za zavod tudi številne priložnosti za skupno delovanje, kar povečuje doseganje konkurenčnih prednosti sodelujočih organizacij oziroma izboljšuje njihovo koevolucijo. Če želi zavod te priložnosti izrabiti, jih mora pravočasno prepoznati. Pri tem pa se ne sme omejiti le na neposredne udeležence, ampak mora možnosti sodelovanja iskati širše kot le v ozki opredelitvi panoge (Jaklič, 1999, str. 331).

Eno od teh priložnosti vsekakor predstavlja že omenjeno sodelovanje v raznih mednarodnih projektih, ki bi Ljudski univerzi poleg mednarodnih izkušenj prinesli tudi svež veter v smislu preživetja, kajti pristojna ministrstva vedno bolj odtegujejo tovrstnim javnim institucijam finančno pomoč. Za Ljudsko univerzo Velenje lahko rečemo, da je kar petinsedemdeset odstotkov na trgu. V preteklih letih je Ljudska univerza Velenje sodelovala kot partner v številnih mednarodnih, pa tudi domačih projektih, financiranih s strani EU. Vendar pa se do sedaj še nikoli ni pojavljala kot nosilec oz. glavni koordinator projekta. To pa bi bilo vsekakor potrebno, preden vse smetane ne poberejo konkurenčne in druge institucije. Ljudska univerza Velenje ima potrebna sredstva tako v obliki kadrov, prostorskih možnostih, predvsem pa v obliki znanja in tradicije, da izkoristi ponujene priložnosti sodelovalne strategije, preden zaostane in jo bodo druga, pogumnejša, konkurenčna partnerstva prehitela.

Bistveni problem pri tovrstni dejavnosti in omenjenih projektih predstavlja ravno izbira pravega, zanesljivega, prilagodljivega, odgovornega partnerja. Partner lahko za zavod pomeni tako priložnost kot nevarnost. Nevarnost zaradi razlik v sami dejavnosti, razlik v kulturi, slabe

komunikacije in predvsem oportunitizma. Skupen problem predstavlja vprašanje zaupanja. Ključna v takih projektih sta predvsem timsko delo in visoka stopnja poslovne etike.

V prihodnosti ni videti kakšne nevarnosti prevzema ali združevanja, ker pač govorimo o javnem zavodu. Vendar v tej hitro se spreminjajoči se civilizaciji tudi to ni izključeno. Vse je odvisno od razvojnih tendenc in ciljev vlade. Obstaja tudi možnost preoblikovanja zavoda v družbo z omejeno odgovornostjo ali delniško družbo, ki pa ga sedanje vodstvo še ne želi izkoristiti, kljub temu, da se tovrstne tendence kažejo v bližnji in daljni okolici.

V okolici zavoda so vsekakor vidne velike možnosti za komplementarne zveze enakih partnerjev tako v istovrstni dejavnosti (ljudske univerze in druge izobraževalne institucije), kot povsem drugih panogah (gospodarstvo). Menim, da predvsem slednje predstavlja ključen most do uspešne prihodnosti. To lahko sklepam na podlagi že zgoraj navedenih strateških ciljev države Slovenije v okviru EU.

5.3. Analiza in ravnanje z interesnimi skupinami

Identiteta, podoba in ugled so pojmi, ki so povezani z vsako organizacijo. Razmerje med identiteto, podobo in ugledom prikazuje slika 2. Podoba (image) je niz prepričanj, idej in vtisov, ki jih ima oseba o objektu (Kotler, 1996, str. 189). Je niz pomenov, po katerih je objekt poznan in skozi katerega ga ljudje opisujejo, se ga spominjajo in navezujejo (Kitchen, 1997, str. 113). Podoba je način, kako ljudje vidijo, doživljajo, zaznavajo osebnost korporacije prek njene identitete (Olins, 1995, str. 21).

Slika 2: Razmerje med identiteto, podobo in ugledom



Vir: Novak, 2000, str. 140.

Ko govorimo o podobi nepridobitne organizacije, ne moremo mimo še dveh na videz sorodnih pojmov. To sta identiteta in ugled. Identiteta je upravljanje vseh načinov s katerimi se organizacija predstavlja interesnim skupinam. Identiteta organizacije se kaže na štirih področjih: izdelki in storitve, okolje, komunikacije in družbena odgovornost (Olins, 1995, str. 3). Repovš (1995, str. 116 - 121) loči realno identiteto organizacije (katera se kaže v izdelkih, storitvah, vedenju, viziji, ciljih itd.) od simboličnega identitetnega sistema, ki je realna identiteta prevedena na simbolno raven. Meni tudi, da je identiteta edinstvena lastnost organizacije, ki jo ločuje od druge. Ugled se oblikuje, ko se osebne vrednote o najprimernejši vlogi in obnašanju organizacije povežejo z zaznavo, torej podobo. Je ocena, spoštovanje oziroma vrednotenje podobe kot jo zaznajo različne interesne skupine (Dowling, 1995, str. 8). Kline (1999, str. 5) meni, da je ugled več kot podoba, ker je osnovan na osebnih izkušnjah in je kot tak v bistvu ovrednotena podoba.

Na splošno lahko rečemo, da je identiteta to, kar organizacija v resnici je. Podoba je, kar si v javnosti mislijo o njej, torej odsev identitete v javnostih. O ugledu organizacije pa govorimo, ko se njena podoba sklada z vrednostmi javnosti in je torej ovrednotena podoba. Identiteta, podoba in ugled so spremenljivke, ki zahtevajo skrbno upravljanje in stalno uravnavanje medsebojnih odnosov. Uglašeno delujejo le, če pogosto preverjamo njihovo stanje in spreminjamo njihove sestavne dele do ravnotežja, ki vodi k uspešnosti organizacije. Nepridobitna organizacija s primerno podobo ima vrsto prednosti pred tisto s slabo. Menim, da taka organizacija uživa večje zaupanje in podporo javnosti za svoje delo, lažje pridobi nove člane, lažje ji uspe priti do finančnih sredstev, se lažje širi in ima v celoti boljše možnosti za svoj razvoj.

Ko poslovno vodstvo v organizacijah opredeljuje svoje poslovne strategije, predvidi tudi možne probleme, ki lahko nastajajo v okolju ali med interesnimi skupinami. Kljub temu, da je izobraževalna dejavnost žal znana kot precej konzervativna panoga, se danes njena vloga vse bolj spreminja. Od izobraževalnih ustanov v svetu se pričakuje, da bodo nosilci sprememb in razvoja v družbi. Torej bodo tiste izobraževalne organizacije, ki bodo izvajale neaktivno ali reaktivno strategijo bistveno zaostajale za tistimi, ki bodo zmogle izvajati proaktivno ali interaktivno strategijo skupaj z gospodarskim razvojem. Navadno strategija, s katero predvidijo možne spremembe v prihodnosti ali jih celo povzročijo dolgoročno ni uspešna. Sama menim, da je v izobraževalni dejavnosti nujno potrebna. Enako dobro je tudi to, da se organizacija in okolje spreminjata hkrati in v isti smeri. Tu gre za relativno harmonične odnose med zavodom in posameznimi interesnimi skupinami. Takšni odnosi so značilni za okolja, kjer so managerji v stalnem dialogu z interesnimi skupinami.

5.3.1. Interesne skupine v izobraževalni dejavnosti

V proučevani panogi so načela družbene odgovornosti zapisana že v samem ustanovitvenem aktu. Lahko rečemo, da je njihova prisotnost nujna pri vsakem oblikovanju in izvajanju strategij posameznih javnih, izobraževalnih organizacij. V nadaljevanju zato navajam, katere so ključne interesne skupine organizacije, kakšen učinek ima organizacija na njih v političnem, ekonomskem in širšem družbenem smislu, kako te skupine dojemajo in sprejemajo te vplive, itd.

Po definiciji Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi, so odnosi z javnostmi, večšina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti. Pod interesne skupine, na katere se nanaša delo v odnosih z javnostmi, si moramo predstavljati naslednje skupine ljudi (Verčič, 2002, str. 202):

- tiste, od katerih smo mi odvisni,
- tiste, ki so odvisni od nas,
- tiste, ki na nas vplivajo,
- tiste, na katere vplivamo mi.

Interesne skupine delimo na (Lauffer, 1984, str. 176):

- udeleženci, ki dajejo organizaciji legitimnost in sredstva (posamezniki, organizacije, prostovoljci, donatorji, sponzorji),
- udeleženci, ki pretvarjajo sredstva v programe in storitve organizacije (plačani, delno plačani ali prostovoljni delavci) in
- udeleženci, ki uporabljajo izide delovanja organizacije.

Dejavnost zavoda je usmerjena v zadovoljevanje potreb glavnih udeležencev. Ti sodelujejo z zavodom tako, da zadovoljujejo lastne osebe cilje ali cilje zavoda. Udeleženci niso samo tisti, zaradi katerih je Ljudska univerza Velenje nastala, ampak tudi vsi drugi, ki lahko na njeno delovanje vplivajo. Zelo pogosto se dogaja, da imajo ti veliko večji vpliv na njeno delovanje kot uporabniki storitev. V tabeli 5 na podlagi internega gradiva in mnenj zaposlenih prikazujem najpomembnejše interesne skupine Ljudske univerze Velenje.

Ljudska univerza Velenje ima oblikovano celostno podobo, na podlagi katere ravno zdaj oblikujejo še dodatne propagandne materiale za vse interesne skupine, ki bodo omogočili prepoznavnost organizacije. Velik korak naredijo vsako leto z izdajo obširnega kataloga, ki ga pošta dostavi praktično v vsako gospodinjstvo in organizacijo v savinjski in šaleški regiji. Zavod objavlja svoje aktivnosti oz. razpisane izobraževalne programe tudi na svoji internetni strani in lokalni televiziji. Materiali naj bi služili za komunikacijo z večino interesnih skupin. Odnosi z javnostmi so najpomembnejše orodje neprofitnih organizacij. So relativno poceni, če bi jih opredelili z denarjem, vendar zahtevajo veliko časa in energije.

5.3.2. Odnosi z interesnimi skupinami preko medijev

Uspeh poslovanja izobraževalnega zavoda je odvisen od velikega števila interesnih skupin oz. velikega števila ljudi. Zato je zelo zaželeno oziroma nujno potrebno, da imajo ljudje dobro mnenje o organizaciji in nasploh o sami izobraževalni dejavnosti. Odnosi z mediji, ki danes pretežno propagirajo dobro in lagodno življenje (torej kratkoročni užitek brez načrtovanja prihodnosti) je izredno pomemben, tako za sam zavod, kot državo na sploh.

Pri odnosih z javnostmi ni pomemben samo način in pogostost oglaševanja in intenzivnost trženja, ampak predvsem od tega, kaj ljudje govorijo in pišejo o organizaciji. Dobri odnosi z javnostmi so vredni več od oglaševanja, ker dovoljujejo, da dejstva govorijo sama od sebe. Vsekakor so tudi cenejši od trženja.

Za proučevan zavod Ljudsko univerzo Velenje lahko rečemo, da je v času od izvolitve novega vodstva precej izboljšal tako način trženja in oglaševanja kot javno podobo. V časih socializma javne dejavnosti ni bilo potrebno posebej reklamirati, zato prejšnja struktura tudi ni imela posebnih izkušenj in interesa za to, v tržnem gospodarstvu, nujno dejavnost. Precejšen del povečanja dejavnosti izobraževanja lahko prištejemo tudi napredku na tem področju.

Tabela 5: Pomembnejše interesne skupine Ljudske univerze Velenje

INTERESNA SKUPINA	INTERESI
Ustanovitelji	<ul style="list-style-type: none"> • dolgoročno delovanje • razvoj regije • uresničevanje vizije • povezovanje z ostalimi organizacijami • dvig izobrazbene ravni
Država	<ul style="list-style-type: none"> • izpolnjevanje osnovnih razvojnih ciljev države • razvoj regije na več ravneh – izobraževalna raven, kulturna raven
Občina Velenje s širšo okolico	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje izobraževalne ponudbe • vsestranski razvoj občine • povezovanje s sosednjimi občinami • priprava specifičnih izob. programov za zaposlene
Prebivalci Velenja in širše okolice	<ul style="list-style-type: none"> • možnost vseživljenjskega izobraževanja • brezplačno Središče za samostojno učenje • brezplačna učna pomoč • dvig izobrazbene ravni • možnost sodelovanja pri posameznih projektih
Zavod republike Slovenije za zaposlovanje	<ul style="list-style-type: none"> • sodelovanje in povezovanje v skupnih projektih • reševanje problema trajne brezposelnosti
Vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> • dolgoročno uspešno delovanje • zadovoljevanje potreb slušateljev • vodenje ustanove
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> • kakovostno delo in s tem možnost preživetja • doseganje lastnih izzivov-dokazovaje • uveljavitev v družbi-strokovna rast • spoznavanje in povezovanje z drugimi strokovnjaki • pridobivanje sredstev za lastno izob. in razvoj
Konkurenca	<ul style="list-style-type: none"> • tekmice (izgubijo del sredstev, slušateljev itd.) • zaveznice (interesi so sodelovalni, možnosti za povezovanje in povečanje moči, zmanjšanje stroškov, možnost skupnega nastopa itd.) • nasprotnice (oviranje dejavnosti zaradi načelnih ali ožjih interesov; teh je najmanj)
Druga neprofitna in profitna podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje ugleda zaradi sodelovanja z izob. Ustanovo • možnost izobraževanja zaposlenih • povečanje dobička na račun skupnih projektov

V proučevanem zavodu moram nujno ločiti dva vidika oziroma pristopa do ustvarjanja dobrega imena oziroma dobrih odnosov z javnostmi. Prvi, tako imenovani notranji, pristop nastaja preko izredno prijaznih, vsakemu dostopnih in prepričljivih uslužbencev, ki sprejemajo interesente izobraževanja, jim odgovarjajo preko telefona in elektronske pošte. Pomembno je tudi vsakemu občanu dostopno in kvalitetno izobraževanje, prilagojeno odraslim (prijazen odnos do ljudi, kar nekatere druge organizacije precej zanemarjajo). Zaposleni resnično verjamejo v koristnost svojega dela, katerega posledice so vidne skoraj neposredno po zaključenih izobraževalnih programih. To predstavlja tudi eno izmed glavnih prednosti zavoda in izziv za konkurente. Upam, da bo zaposlenim v Ljudski univerzi Velenje uspelo tak odnos, ki je danes še vedno precej redek, ohraniti tudi v prihodnosti. Drug vidik pa se nanaša na dobro vzpostavljeno mrežo poznanstev in tradicije zaposlenih v majhnem mestu, kar omogoča dosledno cenejše izvajanje trženja in vzpostavljanja dobrega imena. Lahko rečemo, da predstavljajo novinarji za zavod prijatelje, do katerih so vselej pošteni. Konec koncev zavod tudi nima česa skrivati. Lahko rečemo, da ima Andragoški zavod Ljudska univerza Velenje dobro razvit sistem medijev s katerimi tudi uspešno sodeluje. Mogoče bi lahko bolj pogosto podajali pisna poročila o svojem delovanju in uspehih.

Mediji, kot so časopisi, televizija, knjige, filmi in v zadnjem času predvsem internet, imajo veliko moč s katero lahko vplivajo na svoje občinstvo. To pomeni, da mediji ne le informirajo, zabavajo in oglašujejo, ampak tudi oblikujejo vrednote. To pomeni, da imajo v rokah vse niti, da naredijo mnoge substitute izobraževanja bolj ali manj pomembne. Ker so mediji del poslovnega sveta in se tudi od njih pričakuje družbena odgovornost upam, da bodo s pomočjo usmeritev države Slovenije znali ponesti sporočilo o pomembnosti izobraževanja med ljudi.

Lokalni časopisi so pogosto najbolj primeren medij za komunikacijo z javnostmi. Redno objavljajo informacije o delovanju tovrstnih organizacij, tako da informirajo lokalno javnost in gradijo javno mnenje. Vključevanje v koledarje prireditev in posebnih dogodkov je zelo prefinjen način obveščanja javnosti o dogajanju v organizaciji in predvsem o njenem delovanju. Za razliko od časopisov je radio medij, ki omogoča neposreden stik z uporabniki in ostalimi. Z intervjuji pa celo postane neposreden vir informacij. Uspeh odnosov z javnostmi se na koncu izkazuje v spremenjenem vedenju ljudi. Predvsem je to dolgotrajen proces, ki ne more sloneti le na občasnih medijskih objavah ali oglaševanju. Organizacije so ponavadi omejene v količinah ljudi, sredstev in časa. Zaradi tega je potrebno zelo natančno opredeliti, kdo bo skrbel za posamezne naloge in katere so bolj pomembne.

6. KRATKA SWOT ANALIZA ANDRAGOŠKEGA ZAVODA LJUDSKE UNIVERZE VELENJE

6.1. SWOT analiza kot pristop k celovitemu ocenjevanju podjetja

Na osnovi celovite ocene podjetja iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Gre predvsem za analizo in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost

usmerjenih podatkov in informacij, ki predstavljajo izhodišče procesa strateškega planiranja v ožjem smislu (Pučko, 1994, str. 306).

Celovito oceno podjetja je mogoče napraviti s pomočjo več metod (Pučko, 1999, str. 33):

- SWOT analize,
- portfeljske analize in
- Potrerjeve analize na temelju verige vrednosti.

V nadaljevanju sem se osredotočila na osnovno predstavitev SWOT analize in jo konkretizirala na Andragoškem zavodu Ljudski univerzi Velenje.

SWOT analiza je koristen pripomoček managerjev pri proučevanju sposobnosti njihovega podjetja in možnosti tega podjetja v okolju. S svojimi rezultati v veliki meri vpliva na odločitev o bodoči usmerjenosti podjetja (Treven, 1992, str. 653). SWOT analiza (**S**trengh – prednost, **W**eakness – slabost, **O**pportunity – priložnost, **T**hreat – nevarnost) pomeni celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določenega podjetja. Spada v proces strateškega planiranja v ožjem smislu, ki je lahko usmerjen na organizacijo kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote v njenem okviru. Namen te analize je predvsem ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo moralo v prihodnosti soočiti (Pučko, 1994, str. 307 - 308).

Najpogostejše prejeme za začetek izvajanja SWOT analize predstavlja iskanje odgovorov na naslednja vprašanja (Pučko, 1999, str. 133):

- Kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih v preteklosti oziroma boljši ali slabši od konkurence (analiza ekonomske uspešnosti)?
- Katere podstrukture (finančna, tehnološka, organizacijska, itd.) ter procesi (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) so prispevali k poslovni uspešnosti podjetja?

Pri podstrukturah ocenjujemo predvsem njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja – ali je prispevek posamezne podstrukture velik ali pa določena podstruktura s svojo dejavnostjo ni bistveno pripomogla k večji poslovni uspešnosti podjetja. V okviru celovite ocene podjetja je potrebno analizirati naslednje podstrukture (Pučko, 1999, str. 112):

- podstrukturo proizvodov oz. storitev,
- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- kadrovske podstrukture,
- organizacijske podstrukture.

Osnovni namen ocenjevanja priložnosti in nevarnosti podjetja je (Pučko, 1999, str. 143):

- na osnovi sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju podjetje izpostavljeno,
- ugotoviti njihove osnovne razvojne probleme, s katerimi se je treba na strateški način spoprijeti,
- ugotoviti prve mogoče elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

6.2. Ocena prednosti in slabosti zavoda

Skupen zbir prednosti in slabosti je osnova za lažje razumevanje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana. V ta namen sem s pomočjo internega gradiva in poročil ter ob pomoči zaposlenih v zavodu najprej ocenila prednosti in slabosti Andragoškega zavoda Ljudske univerze Velenje. V nadaljevanju obravnavam podstrukturo storitev, tržno podstrukturo, tehnološko podstrukturo, organizacijsko podstrukturo, kadrovske podstrukturo in finančno podstrukturo. Smatram, da je obravnava raziskovalno razvojne podstrukture nesmiselna, saj proučujem organizacijo v javni storitveni dejavnosti, ki je v večji meri na tem področju podvržena smernicam vlade Republike Slovenije in financiranju, ki manjšim zavodom ne omogoča na tem področju veliko maneverskega prostora. Priložnosti in nevarnosti pa podajam za analizo prednosti in slabosti.

6.2.1. Podstruktura storitev

Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in želje z izdelki in storitvami. Storitve Ljudske univerze so podane in pojasnjene v poglavju predstavitve zavoda, zato v tabeli 6 navajam samo oceno podstrukture storitev, ki je "dobro".

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev Ljudske univerze Velenje

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina prodajnega programa		X			
Letna stopnja rasti prodaje	X				
Pokritje		X			
Delež lastnih receptur izdelkov			X		
Kakovost storitev		X			
Modnost storitev			X		
Razdrobljenost storitvenega programa		X			
Konkurenca		X			
Stanje reklamacij		X			
Skupna ocena: DOBRO	1	6	2	0	0

6.2.2. Tržna podstruktura

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1996, str. 13). Pri proučevanju tržne podstrukture so mi bili v pomoč vnaprej določeni dejavniki oziroma merila ocenjevanja, katerih rezultate prikazujem v tabeli 7. Skupna ocena tržne podstrukture je "srednje".

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture Ljudske univerze Velenje

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Segmentacija trga			X		
Struktura prodaje storitvenega programa		X			
Ustreznost prodajnih poti		X			
Delež prodaje po prodajnih področjih			X		
Promocijska aktivnost		X			
Raziskava trga			X		
Možnost vstopa na nove trge			X		
Prilagajanje zahtevam kupcev			X		
Politika cen			X		
Tržno komuniciranje			X		
Kakovost storitev		X			
Odnos cena/kakovost			X		
Skupna ocena: SREDNJE	0	4	8	0	0

6.2.3. Tehnološka podstruktura

Tehnološke karakteristike organizacije so eden osnovnih pogojev za njegov obstoj in prosperiteto, zato lahko rečemo, da je tehnološka podstruktura izredno pomembna. Tehnološka osnova lahko tudi v dejavnosti izobraževanja bistveno spremeni relativne stroške v poslovanju in omogoči potencialne prodore na nove trge. Na osnovi delnih ocen je v tabeli 8 izdelana celotna ocena tehnološke podstrukture za Ljudsko univerzo Velenje, ki kaže, da je to podstrukturo zavoda mogoče oceniti z oceno "dobro".

6.2.4. Organizacijska podstruktura

Dinamičnost in hitre spremembe v okolju podjetja narekujejo, da prilagodi svojo organizacijo tako, da bi najlaže obvladovalo nastale probleme. S povečanjem obsega dejavnosti in zaposlitvijo delavcev je bilo potrebno narediti organizacijsko shemo, ki bi ustrezala naravi posla in čim hitrejšemu premagovanju ovir (Lipovec, 1997, str. 187). V tabeli 9 je prikazan zbir ocen

prednosti in slabosti organizacijske podstrukture obravnavanega zavoda in skupna ocena, ki kaže, da je to podstrukturo podjetja mogoče oceniti z oceno "srednje do dobro".

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture Ljudske univerze Velenje

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja	X				
Razmestitev in stanje obratov		X			
Stanje in starost delovnih priprav v obratih		X			
Avtomatizacija				X	
Razpoložljivost proizvodnih faktorjev			X		
Kakovost in razpoložljivost delovne sile		X			
Kakovost logističnih sistemov		X			
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti		X			
Odstotek izmeta			X		
Skupna ocena: DOBRO	1	5	2	1	0

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture Ljudske univerze Velenje

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura			X		
Lokacija uprave in obratov	X				
Slog poslovanja		X			
Sistem planiranja in kontrole			X		
Razmejitve odgovornosti			X		
Sistem nagrajevanja			X		
Sistem napredovanja		X			
Komuniciranje z javnostjo		X			
Informacijski sistem in informiranost zaposlenih			X		
Ugled podjetja		X			
Vzdušje med zaposlenimi			X		
Skupna ocena: SREDNJE – DOBRO	1	4	6	0	0

6.2.5. Kadrovska podstruktura

Vse bolj se uveljavlja prepričanje o velikem pomenu ugotavljanja in razvoja človeških zmožnosti. Zaposleni so temeljni steber podjetja. Od njih je odvisno, kako se bo podjetje odzivalo na nove izzive, ki se pojavljajo v poslovanju organizacije. Povedano še toliko bolj velja za storitveno dejavnost, kot je izobraževalna. Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture je na osnovi ugotovitev podana v tabeli 10. Opišemo jo lahko kot "srednje".

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture Ljudske univerze Velenje

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Optimalno število zaposlenih			X		
Delovna doba zaposlenih			X		
Izobrazbena struktura zaposlenih		X			
Starostna struktura			X		
Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela			X		
Kakovost managementa		X			
Zastopanost spolov				X	
Fluktuacija kadrov			X		
Napredovanje kadrov			X		
Motiviranost zaposlenih		X			
Skrb za izobraževanje		X			
Štipendijska politika			X		
Oddih in rekreacija				X	
Izostanki od dela		X			
Lojalnost podjetju		X			
Skupna ocena: SREDNJE	0	6	7	2	0

6.2.6. Finančna podstruktura

Pri opazovanju financiranja podjetja se osredotočimo predvsem na odkrivanje možnih neravnovesij in možnih problemskih situacij, ki imajo pomembnejši vpliv na poslovno uspešnost in na raven tveganja, ki mu je poslovanje izpostavljeno (Pučko, 1999, str. 81). Pri tem si pomagamo s finančno analizo, ki je pogoj za ugotovitev stanja z razčlenjevanjem in primerjanjem posameznih preteklih in bodočih finančnih stanj podjetja, njegovih finančnih tokov in finančnih izidov. Namen finančne analize je, s predvidevanjem in boljšim poznavanjem financ podjetja, bolje odločati, bolje izvajati in bolje nadzirati financiranje. Obstaja kar nekaj tehnik in metod za analizo financiranja, vendar se poleg analize absolutnih podatkov daleč najbolj uporablja analiza s finančnimi kazalci (Mramor, 1993, str. 164).

Kot sem že omenila zaradi narave proučevane panoge potrebnih podatkov za natančno primerjavo ekonomskih kazalnikov ni. Zato sem za oceno finančne podstrukture (glej tabelo 11) uporabila podatke posredovane s strani zunanje računovodske službe Ljudske univerze Velenje in podatke pridobljene za gospodarske družbe, ki se ukvarjajo z izobraževanjem. Pomembno je vedeti, da za javne organizacije veljajo drugačna pravila poslovanja, financiranja, izterjave kot pa je to značilno za gospodarske družbe. Konec koncev je ogromna razlika tudi v sami opredelitvi ciljev. Kljub temu pa lahko rečem, da Ljudska univerza Velenje finančno posluje zelo dobro in v skladu s sodobnimi tržnimi načeli. Ocena te podstrukture znaša vsaj "dobro".

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture Ljudske univerze Velenje

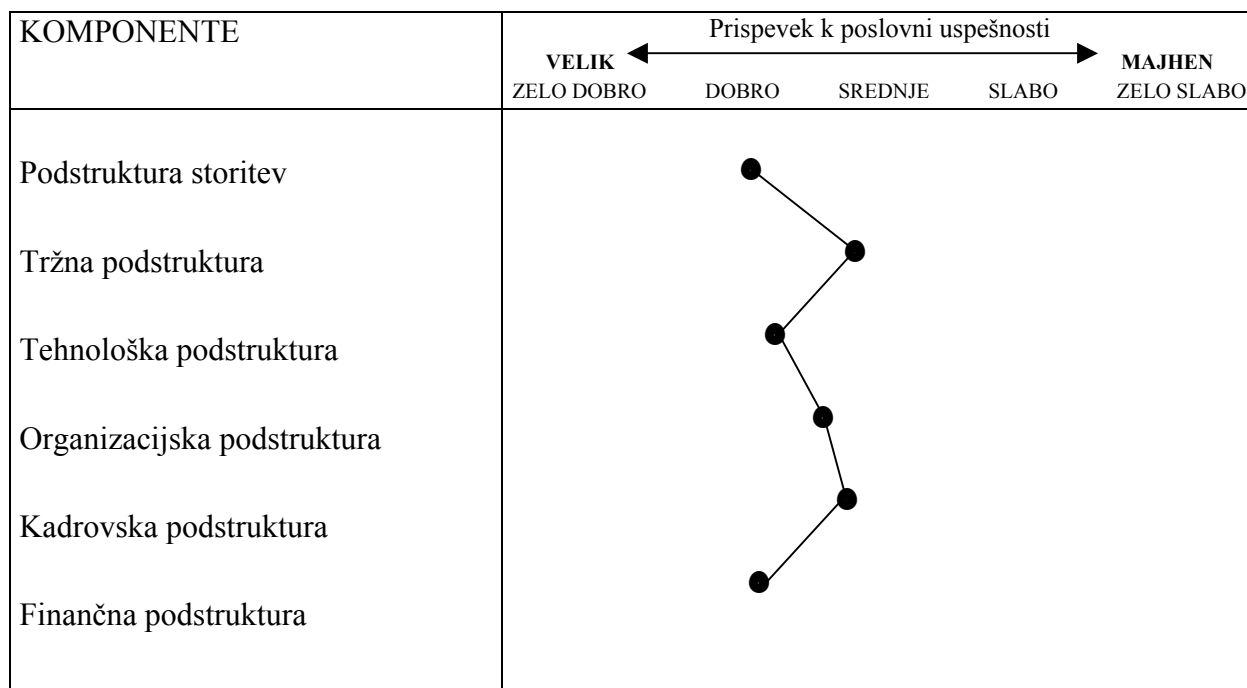
Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež dolgov v financiranju		X			
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	X				
Delež osnovnih sredstev v sredstvih		X			
Delež finančnih naložb v sredstvih			X		
Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti		X			
Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti		X			
Koeficient obračanja celotnih sredstev		X			
Koeficient obračanja gibljevih sredstev		X			
Koeficient obračanja terjatev iz poslovanja		X			
Skupna ocena: DOBRO	1	7	1	0	0

6.2.7. Povzetek prednosti in slabosti

Na osnovi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih najpomembnejših sestavin sem ugotovila, katere od podstruktur so bolj in katere so manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti kaže profil prednosti in slabosti na sliki 3.

Kot vidimo ni kakšnih bistvenih odstopanj v nobeno smer glede vpliva, ki so ga imeli posamezne podstrukture na poslovno uspešnost podjetja. Še najbolj pozitiven vpliv ima finančna podstruktura, kar je najverjetneje posledica tega, da se v javnem zavodu napredno ravna po načelih tržne ekonomičnosti. Dobra ocena praktično vseh podstruktur kaže, da zavod ve kam gre in kaj hoče. Nekoliko več časa in pozornosti bi lahko posvetili le tržni in kadrovski podstrukture. Povzetek prednosti in slabosti zavoda prikazujem v tabeli 12.

Slika 3: Profil prednosti in slabosti za Andragoški zavod Ljudsko univerzo Velenje



6.3. Ocena priložnosti in nevarnosti zavoda

Na osnovi prednosti in slabosti zavoda poskušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi gospodarskih, konkurenčnih, političnih in drugih razvojev v okolju zavoda oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo zavodu v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141). V nadaljevanju tako prikazujem ugotovljene priložnosti in nevarnosti obravnavanega zavoda na temelju ravnokar analiziranih prednosti in slabosti ter na podlagi podrobne analize širšega in ožjega okolja, navedene v 5 poglavju.

Glavne priložnosti Andragoškega zavoda Ljudske univerze Velenje lahko strnem v naslednje točke (glej tudi tabelo 13):

- novi viri financiranja izobraževalne dejavnosti - približevanje Slovenije vstopu v EU in možnost uporabe sredstev trajnostnega razvoja, ki so na voljo z mednarodnimi projekti,
- sodelovanje s konkurenti in gospodarstvom v skupnih projektih - navezati stike s potencialnimi partnerji in poiskati skupne koristi,
- skrb za kadre - potrebno je permanentno izobraževanje kadrov, ker tako lažje ostajajo v stiku z novostmi in se lažje poistovetijo s slušatelji, ključnega pomena pa je tudi ureditev sistematizacije in nagrajevanja.

Vendar je potrebno računati tudi na vrsto nevarnosti, ki se jim bo treba izogniti:

- konkurenca znotraj panoge se zaostruje, na trg vstopa potencialna konkurenca,
- pogajalska moč kupcev je zaradi njihove velikosti in diferenciranosti proizvodov močna,

- z zakoni predpisani ukrepi, ki bi lahko imeli usodne posledice za dejavnost podjetja (zakonodaja na področju avtorskega in podjetnega dela, neenakost statusov rednih in izrednih slušateljev itd.),
- neurejen sistem financiranja izobraževanja odraslih, ki je prepuščen dobri volji ustanoviteljev,
- zakonodaja premalo prilagojena izobraževanju odraslih oziroma premalo upošteva njegove specifikke v današnji tržni družbi.

Tabela 12: Skupna tabela prednosti in slabosti zavoda Ljudske univerze Velenje

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • dolgoletna tradicija in dobro ime • podjetje je stalno plačilno sposobno • izredno dobra izkoriščenost in velika fleksibilnost proizvodnih zmogljivosti • širok prodajni asortiman podjetja ter ustrezna raven kakovosti • dobra podprtost zavoda z ustreznimi, izkušenimi kadri – honorarnimi predavatelji • fleksibilen, redno zaposlen kader, nenehno pripravljen na nove izzive • lojalnost že obstoječih odjemalcev • ugodna geografska lokacija • velik delež variabilnih stroškov med celotnimi stroški • številni verificirani programi, ki pomenijo vstopno oviro za potencialno konkurenco • prijazen odnos zaposlenih do slušateljev • hitro odzivanje na izobraževalne potrebe v lokalnem okolju • partnersko sodelovanje v številnih mednarodnih projektih 	<ul style="list-style-type: none"> • finančna odvisnost od državnih institucij • problem ekonomije obsega znotraj izvedbe posameznega izobraževalnega programa • preobremenjeni, premalo nagrajeni zaposleni • neenaka zastopanost spolov • nezadostna avtomatiziranost posameznih storitev • nepripravljenost tvegati sredstva za R&R in pridobitev novih sredstev

7. PREDLAGANE STRATEGIJE ZA PRIHODNOST

Ko poznamo razvojne probleme organizacije in njene konkurenčne prednosti in ko poznamo privlačnost panoge in panog, ki so za organizacijo zanimive, je mnogo lažje začeti snovati strateške usmeritve organizacije. Prihajamo do oblikovanja njenih strategij. Vprašanja, ali naj organizacija radikalno skrči svoj obseg poslovanja, ker je izgubila določene trge, ali naj se

diverzificira in s tem poskuša dosega nadaljnjo rast, ali naj se usmeri v to, da si bo ohranila velikost tako, da bo povečevala učinkovitost dela na obstoječih poslovnih področjih, so že takšna vprašanja o planskih strategijah. Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje (Možina, 2002, str. 283).

Tabela 13: Skupna tabela priložnosti in nevarnosti zavoda Ljudske univerze Velenje

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • možnost vključevanja v številne mednarodne projekte • novi viri financiranja izobraževalne dejavnosti • možnost sodelovanja s konkurenti v skupnih projektih • sodelovanje z gospodarstvom • skrb za kadre 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenca znotraj panoge se zaostrojuje – na trg vstopa potencialna konkurenca • velika pogajalska moč kupcev zaradi njihove velikosti in diferenciranosti proizvodov • prenehanje sofinanciranja s strani države in njenih institucij • neurejen sistem financiranja izobraževanja odraslih, ki je prepuščen dobri volji ustanoviteljev • zakonodaja je premalo prilagojena izobraževanju odraslih

Kar zadeva poslovne strategije, to je strategije, katerih namen je predvsem zagotavljati konkurenčnost, ima podjetje ponavadi na razpolago (Porter, 1985, str. 17 - 21):

- strategija stroškovne učinkovitosti, kjer podjetje konkurira s spreminjanjem cen,
- strategija diferenciacije, ki temelji na lastnostih izdelka, kakovosti, servisiranju in podobnih značilnostih in
- strategija fokusa, s katero se podjetje osredotoči na specialne potrebe določene skupine kupcev, geografsko omejen trg ali specifično uporabo izdelka.

Na podlagi izvedenih analiz ugotavljam, da je za Ljudsko univerzo Velenje v prihodnosti pomembna predvsem poslovna strategija osredinjanja na tržne niše s poudarkom na diferenciaciji. Stroškovna strategija ni ključna, kajti izkušnje kažejo da se slušatelji kljub možnosti brezplačnega šolanja v šolah za mladino vse pogosteje odločajo za šolanje na ljudskih univerzah in drugih podobnih organizacijah, kjer je izobraževanje plačljivo. Tudi večje odjemalce, kot so podjetja, zanima predvsem kvaliteta storitev in občutek da so dobrodošli, pomembni, skratka, da štejejo.

Konkurenčna prednost zavoda se kaže v diferenciranosti storitev, ki naj bi bile edinstvene, drugačne do konkurenčnih. Pomembno je to edinstvenost stalno razvijati, graditi, vzdrževati. Storitve morajo prinašati pozitivno predstavo o kakovosti, modnosti, zanesljivosti. Pri tovrstni

dejavnosti je torej ključnega pomena kadrovska strategija, kajti pravi zadovoljni ljudje na pravem mestu so ključ do uspeha. Tako je potrebno ohraniti in še izboljšati odnos vseh zaposlenih do slušateljev in njihovih individualnih potreb, pripraviti in razširiti ponudbo izobraževanja na daljavo (študij prihodnosti), potrebno je avtomatizirati določene procese (prijava na izpite, pregled ocen, itd.) ter s tem razbremeniti zaposlene, ki bodo tako lahko še bolje izkoristili svoje potenciale in številne ideje lažje privedli v življenje. Pomembno je graditi in razvijati sodelovanje z gospodarstvom in drugimi izobraževalnimi institucijami v smislu priprave skupnih izobraževalnih programov, ki bodo predvsem usmerjeni v prakso. Naloga vodstva se kaže tudi v dobri seznanitvi z novim načinom financiranja izobraževanja odraslih po vstopu v EU in v izboljšavi odnosov z ustanoviteljem, katerega odnos do podjetja je vse bolj mačehovski. Znanje, dolgoletne izkušnje, predvsem pa fleksibilnost, ugoden delež variabilnih stroškov pri izvedbi posamezne izobraževalne oblike in podjetno zaposleni kadri Ljudski univerzi Velenje omogočajo, da se lahko popolnoma in izredno učinkovito posvetijo posameznim ozkim skupinam kupcev. To prednost bi morali vsekakor še bolje izkoristiti.

8. SKLEP

Iz izvedenih analiz panoge, organizacije in okolja je razvidno, da je majhno javno podjetje Andragoški zavod Ljudska univerza Velenje v zadnjih letih poslovalo brez večjih težav in nevarnosti. Zaradi povečane konkurence na trgu, vse večjih zahtev kupcev in vse manjše pomoči države pa bo nadaljnje poslovanje potrebno prilagoditi novim dejavnikom in okoliščinam, ki relativno lagodnega poslovanja iz preteklosti ne omogočajo več.

Novemu vodstvu uspeva toge načine poslovanja in predvsem trženja prilagoditi novim razmeram na trgu, kjer vse hujša konkurenca zahteva neizprosni boj. Podjetje ima določene prednosti predvsem v tradiciji, sposobnem in predanem kadru ter, zaradi velikega deleža variabilnih stroškov, precej fleksibilni prilagoditvi zmogljivosti. V organizaciji vlada timski duh pod odločnim in naprednim vodstvom nove direktorice. To pa je vsekakor odličen predpogoj za fleksibilno, inovativno in podjetniško odzivnost podjetja tako danes kot v prihodnosti.

Na podlagi ugotovljenega sklepam, da predstavljajo veliko nevarnost za obravnavano podjetje z zakoni predpisani ukrepi, ki bi lahko imeli usodne posledice za dejavnost podjetja (zakonodaja na področju avtorskega in podjetnega dela, neenakost statusov rednih in izrednih slušateljev itd.). Še posebej velik problem za Ljudsko univerzo Velenje predstavlja neurejen sistem financiranja izobraževanja odraslih, ki je prepuščen dobri volji ustanoviteljev. Naj omenim še to, da je zakonodaja premalo prilagojena izobraževanju odraslih oziroma premalo upošteva njegove specifikke v današnji tržni družbi.

V zadovoljstvo vseh se Evropa premika proti družbi in gospodarstvu, ki temeljita na znanju. Bolj kot kadarkoli prej postaja dostop do najnovejših informacij in znanja, skupaj z motivacijo in spretnostmi za pametno uporabo le-teh v lastno dobrobit in dobrobit skupnosti kot celote, ključ za krepitev evropske tekmovalnosti in izboljšanja zaposljivosti ter prilagodljivosti delovne sile. Današnji Evropejci živijo v zapletenem družbenem in političnem svetu. Izobraževanje v najširšem pomenu pa je ključ do učenja in razumevanja, kako se spoprijeti s tovrstnimi izzivi. Evropa bo poskušala vsem prebivalcem tudi finančno omogočiti enake možnosti, da se prilagodijo zahtevam družbenega in gospodarskega življenja in aktivno sodelujejo pri oblikovanju evropske bodočnosti. Tu se vsekakor kaže za Ljudsko univerzo Velenje velika priložnost.

V nalogi sem poskušala na podlagi različnih analiz poslovnega okolja podjetja opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju in s tem omogočiti boljše in učinkovitejše odločanje v njem. Menim, da sem v svojih prizadevanjih, kljub subjektivnosti ocen, vsaj delno uspela in da se bo vodstvo na podlagi navedenih zaznav laže odločalo o nadaljnji viziji in strategiji podjetja. Povsem jasno je, da se bo moralo navkljub vsem slabostim in nevarnostim, ki prežijo iz okolja in ki niso majhna, ob znanih prednostih in vzpodbudi okolja pri postavljanju nadaljnje vizije in strategije v želji po čim večji uspešnosti spoprijeti s številnimi izzivi.

LITERATURA

1. Bowman Cliff, Asch David: *Managing Strategy*. Basingstoke, London: Macmillan business, 1996. 184 str.
2. Dowling Grahame: *Corporate Reputations – the Company's Super Brand*. London: Kogan page, 1995. 406 str.
3. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
4. Kamnar Helena: *Javni zavodi med državo in trgom*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999. 196 str.
5. Kitchen Philip: *Public Relations – Principles and Practise*. 1st edition. Oxford: AldenPress, 1997. 325 str.
6. Kline Miro: *Ugled podjetij 99*. Ljubljana: Kline&Kline, 1999.
7. Kotler Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
8. Kotler Philip, Andreasen Alen: *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 670 str.
9. Lauffer Armand: *Strategic Marketing for Not-For-Profit Organizations*. New York: The Free Press, 1984. 376 str.
10. Lipičnik Bogdan: *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 325 str.
11. Lipovec Filip: *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 364 str.
12. Marovt Matjaž: *Kultura podjetja in konkurenčno okolje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 23 str.
13. Možina Stane et al.: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
14. Mramor Dušan: *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
15. Novak Božidar: *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 2000. 259 str.
16. Olins Wally: *The New Guide to Identity*. Hampshire: Gower publishing, 1995. 89 str.
17. Porter Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
18. Porter Michael E.: *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985. 396 str.
19. Pučko Danijel: *Strateško planiranje*. Možina Stane, ur., *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 341 str.
20. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
21. Repovš Jernej: *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing, 1995. 191 str.
22. Treven Sonja: *SWOT analiza*. Kranj: Organizacija in kadri, 1992. 653 str.
23. Verčič Dejan: *Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah, jadrnanje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Študentska organizacija univerze v Ljubljani, 2002. 212 str.
24. Žnidaršič-Kranjc: *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*, Postojna, 1996. 35 str.

VIRI

1. Izobraževanje odraslih. [URL:<http://www.mszs.si/slo/solstvo/odrasli.asp>], 16.05.03.
2. Izobraževanje odraslih.
[URL:<http://www.mszs.si/slo/ministrstvo/organi/solstvo/viprogrami/odrasli.asp>], 16.05.03.
3. Katalog izobraževalnih programov Ljudske univerze Velenje. Velenje: Ljudska univerza Velenje, 2003. 36 str.
4. Ministrstvo za gospodarstvo [URL: <http://www.mg-rs.si/ministrstvo/index.php>], 20.10.03
5. Odredba o standardih in normativih v izobraževanju odraslih (Uradni list RS, št. 43/00).
6. Prebivalstvo, staro 15 ali več, po izobrazbi in spolu, Slovenija, popisa 1991 in 2002.
[URL:<http://www.stat.si/popis2002/si/SLO-T-10SLO.htm>], 19.05.03.
7. Prebivalstvo po spolu in povprečni letni koeficient rasti, 1857-2020.
[URL: <http://www.sigov.si/zrs/slfig00/prebival.htm>], 19.10.2003.
8. Poročilo o poslovanju Ljudske univerze Velenje v letu 2002. Velenje: Ljudska univerza Velenje, 2003. 9 str.
9. Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2002, 26 str.
10. Statistične informacije št. 202/2003. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2003. 20 str.
11. Uredba o uvedbi standardne klasifikacije dejavnosti.
[URL: <http://objave.uradni-list.si/bazeul/URED/2002/002/B/52382099.htm>], 20.10.03.
12. Vseživljenjsko učenje. [URL:<http://www.mszs.si/slo/solstvo/vsezivljenjsko.asp>], 16.05.03.
13. Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91).
14. Zbirka predpisov za vzgojo in izobraževanje. Jesenice: Antus, 2003.