



# NASE GOSPODARSTVO

Revija za aktualna gospodarska vprašanja

Letnik 54, št. 5-6, 2008

## Izdajatelj:

Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor (EPF)

## Uredniški odbor:

Majda Bastič (EPF), Samo Bobek (EPF),  
Darja Boršič (EPF), Majda Kokotec-Novak (EPF),  
Rasto Ovin (EPF), Miroslav Rebernik (EPF),  
Davor Savin (EPF), Dušan Zbašnik (EPF),  
Bruno Završnik (EPF),  
Hans Ferk (podjetniški svetovalec, München, Nemčija),  
Gigi Foster (School of Commerce, Univerza Južne Avstralije)  
Adam Gehr (DePaul University, ZDA),  
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),  
Julius Horvath (CEU Budimpešta, Madžarska),  
Andras Inotai (Institute for World Economics),  
Hungarian Academy of Sciences, Madžarska),  
Alessio Lokar (Universita degli Studi di Udine, Italija),  
Monty Lynn (Abilene Christian University, ZDA),  
Josef Mugler (Wirtschaftsuniversität Wien, Avstrija),  
Rajesh K. Pillania (Management Development Institute, Indija),  
Gerald Schöpfer (Karel Franzens Universität Graz, Avstrija),  
Jure Šimovic (Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška).

## Glavni in odgovorni urednik:

prof. dr. Davor Savin

## Upravnica:

prof. dr. Majda Bastič

## Tajnica:

dr. Darja Boršič

## Naslov uredništva:

Maribor, Razlagova 14, Slovenija,  
telefon: +386 2 22 90 112

## Elektronska pošta:

nase.gospodarstvo@uni-mb.si

## Spletna stran:

<http://www.ng-epf.si>

Revija je indeksirana v ABI/INFORM Global in EconLit.

**Lektorji:** dr. Renata Zadavec Pešec, dr. Peter Mikek in Jane E. Hardy, Ph.D.

**Dtp:** Schwarz, d. o. o.

Letno izide: 6 (šest) števil. Letna naročnina: za pravne osebe 42 €, za fizične osebe 26,3 € in za tujino 52,5 €.

**ISSN 0547-3101**

Revijo sofinancira Ministrstvo za visokošolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije.

# OUR ECONOMY

Review of Current Issues in Economics

Vol. 54, No. 5-6, 2008

## Published by:

Faculty of Economics and Business, Maribor (FEB)

## Editorial Board:

Majda Bastič (FEB), Samo Bobek (FEB),  
Darja Boršič (FEB), Majda Kokotec-Novak (FEB),  
Rasto Ovin (FEB), Miroslav Rebernik (FEB),  
Davor Savin (FEB), Dušan Zbašnik (FEB),  
Bruno Završnik (FEB),  
Hans Ferk (Business Advisory Board, München, Germany),  
Gigi Foster (School of Commerce, University of South Australia)  
Adam Gehr (DePaul University, USA)  
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),  
Julius Horvath (CEU Budapest, Hungary),  
Andras Inotai (Institute for World Economics),  
Hungarian Academy of Sciences, Hungary),  
Alessio Lokar (Universita degli Studi di Udine, Italy),  
Monty Lynn (Abilene Christian University, USA),  
Josef Mugler (Wirtschaftsuniversität Wien, Austria),  
Rajesh K. Pillania (Management Development Institute, India),  
Gerald Schöpfer (Karl Franzens Universität, Graz, Austria),  
Jure Šimovic (University of Zagreb, Croatia).

## Editor-in-Chief:

Davor Savin

## Manager:

Majda Bastič

## Secretary:

Darja Boršič

## Editorial and administrative office address:

Maribor, Razlagova 14, Slovenia,  
phone: +386 2 22 90 112

## E-mail:

nase.gospodarstvo@uni-mb.si

## WWW homepage:

<http://www.ng-epf.si>

The review is indexed in ABI/INFORM Global and EconLit.

## IZVIRNI ZNANSTVENI ČLANKI – ORIGINAL SCIENTIFIC PAPERS

1	Vesna Žabkar, Zlatko Jančič Marketing Decision-makers in Slovenia: Empirical Evidence of the Importance of Marketing Function <i>Marketinški odločevalci v Sloveniji: empirična preverba pomena marketinške funkcije</i>	3
2	Maja Makovec Brenčič, Aleš Ekar, Vesna Virant The Influence of Relationship Marketing Components on Export Performance: A Comparison of Transitional vs. Established Markets <i>Vpliv sestavin trženja na podlagi odnosov na izvozno uspešnost podjetij: primerjava razvitih trgov in trga v tranziciji</i>	9
3	Katja Zajc Kejžar Učinki vstopa tujega podjetja na tržno strukturo v državi gostiteljici: pristop teorije iger <i>The Effects of Foreign Firm Entry on Market Structure in a Host Country: A Game Theory Approach</i>	19
4	Tjaša Redek Dolga roka države: politika in uspešnost podjetij <i>Politicians: A Threat to Firms?</i>	32
5	Branka Ahlin, Igor Prodan Vpliv podjetniške samo-učinkovitosti, kreativnosti, izkušenj in socialnih mrež na prepoznavanje poslovnih priložnosti <i>The Influence of Entrepreneurial Self-efficacy, Creativity, Experiences and Social Networks on Business Opportunity Recognition</i>	43
6	Borut Milfelner, Sonja Sibila Lebe Gastronomija turistične destinacije - bistvena prvina doživljajskega turizma <i>Gastronomy: A Key Element in how Tourists Experience their Destination</i>	51

## PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANKI – REVIEW PAPERS

7	Matej Lahovnik Družbena odgovornost kot dejavnik korporacijskega upravljanja podjetij v Sloveniji <i>Social Responsibility as a Factor of Corporate Governance in Slovenia</i>	65
8	Silvo Dajčman Temeljne značilnosti nepremičninskih skladov <i>Fundamental Characteristics of Real Estate Funds</i>	72
9	Simona Sternad Model sprejemanja celovitih informacijskih rešitev (ERPAM) po njihovi uvedbi s strani uporabnikov <i>Enterprise Resource Planning Solutions Acceptance Model (ERPAM)</i>	83
10	Tatjana Mlakar, Matjaž Mulej Zasnova kontrolne teorije sistemov kot novega modela celovitega razmišljanja <i>The Concept of Control Systems Theory as a New Model of Holistic Thinking</i>	90
11	Đurđana Ozretić-Došen, Vatroslav Škare, Zoran Krupka The Overall Image of Slovenia among Croatian Students of Business and Economics <i>Podoba Slovenije med hrvaškimi študenti ekonomije in poslovnih ved</i>	95

## STROKOVNI ČLANKI - PROFESSIONAL PAPERS

---

- 12** Stanislav Černoša  
Slovenske predelovalne dejavnosti in faktorska intenzivnost v proizvodnji  
*Slovenia's Manufacturing Activities and Factor Intensity in Production* 103
- 13** Tanja Markovič Hribernik, Monika Kirbiš, Uroš Vek  
Institucionalni okvir evropskih strukturnih skladov in uspešnost črpanja evropskih sredstev  
*The Institutional Framework of EU Structural Funds and the Success of Drawing EU Funds* 109
- 14** Mejra Festic, Jani Beko  
Banking Sector and Macroeconomic Performance: Some Evidence for Hungary and Poland  
*Bančni sektor in makroekonomski indikatorji: nekaj evidence za Madžarsko in Poljsko* 118
- 15** Simona Šarotar Žižek  
Učinkovito upravljanje časa-upravljanje samega sebe v odnosu do časa  
*Efficient Time Management: Managing oneself in Relation to Time* 126

## MARKETING DECSION-MAKERS IN SLOVENIA: EMPIRICAL EVIDENCE OF THE IMPORTANCE OF MARKETING FUNCTION

### Marketinški odločevalci v Sloveniji: empirična preverba pomena marketinške funkcije

#### Introduction

It is now almost half of a century since Keith (1960) wrote a groundbreaking article on the marketing revolution. Through those years marketing as a discipline has slowly entered its mid-life with all the crises pertaining to this stage of the life cycle, a fundamental crisis of representation (Brown 1995). The current position shows some signs of discipline disorganization, which should evoke serious concern in marketing theory as well as in practice.

One of the reasons for the marketing crisis lies in the obsolescence of the managerial marketing paradigm, which is in fact predominantly sales and promotion oriented. We start the article with an overall analysis of the role that marketing plays in the contemporary company and proceed with an analysis of domestic findings in this area. We present the results of a national study that confirms our assumption and explains to whom the power of marketing management has been transferred.

What happened is the discontinuous change in the business environment that marketing has failed to properly adapt to. Webster (2006) mentions the following forces of an increasingly competitive environment: the global economy, organizational cost-cutting and down-sizing, short-term orientation, outsourcing, the information and internet revolution, and growth of discount mass merchants. There are, of course, many other forces in the macro environment (political, economic, ecologic, technological, and socio-cultural) that are shaping the business landscape. Most important in our view are changes on the part of customers. Customers are nowadays knowledgeable, connected, ethically sensitive, and powerful as never before in the past. This provides a threat to the manipulative marketer who still bets on the old sales wisdom of an unquestionable information imbalance between sellers and buyers.

Burning issues are many. The first among them is the fact of marketing marginalization. Stringfellow and Jap (2006) report on the heightened discrepancy in the average compensation between marketing, financial and manufacturing executives in the USA. The poor perception of marketing executives as of minor strategic importance is widespread, connected with the slimming of chances for upward-mobility. The origins of CMOs (chief marketing executives) correspond with the "marketing revolution" of the late 1950s. Recently, we hear discussions about the decreasing role of marketing on the company's boards of directors (Stringfellow and Jap 2006; Sheth and Sisodia 2006; McDonald 2006; Bolton 2005; Kerin 2005). Welch (2004) presents the results of the study by Spencer

dr. Vesna Žabkar, assoc. prof., University of Ljubljana, Faculty of Economics, Kardeljeva ploščad 17, 1101 Ljubljana, Slovenia. E-mail: vesna.zabkar@ef.uni-lj.si.

dr. Zlatko Jančič, assoc. prof., University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana, Slovenia. E-mail: zlatkojancic@fdv.uni-lj.si.

dr. Vesna Žabkar\*

dr. Zlatko Jančič\*\*

#### Abstract

UDC: 339.138(497.4)

The criticism of the underperforming nature of Slovenian marketing rests mostly on internal reasons. Researchers emphasize that certain historical, cultural and financial factors prevent our companies from being more marketing oriented, even though they have thrived in the market economy for almost two decades. Less is said, however, about the global environment and the similarity of problems in other developed economies, where marketing is losing its "seat at the table," being evicted from the company boards. This phenomenon is therefore a central theme of our research. We believe that our conclusions bear relevance and give food for thought for a majority of companies in developing countries.

**Keywords:** CMO, marketing in crisis, market orientation, marketing communications, Slovenia

#### Izvleček

UDK: 339.138(497.4)

Kritika zaradi nedelujoče narave marketinga v Sloveniji je zasnovana večinoma na notranjih razlogih. Raziskovalci poudarjajo, da nekateri zgodovinski, kulturni in finančni dejavniki ovirajo podjetja, da bi bila bolj tržno naravnana, čeprav uspevajo v tržnem gospodarstvu že skoraj dve desetletji. Manj pa je napisanega o globalnem gospodarstvu in podobnih problemih v razvitih gospodarstvih, kjer marketing izgublja „mesto pri mizi“, s tem ko je izločen iz uprav podjetij. Temu pojavu je namenjena tudi naša raziskava. Verjamemo, da so naši zaključki relevantni in da dajejo izhodišča za razmišljanje o vlogi marketinga za podjetja v manj razvitih državah.

**Ključne besede:** vodja marketinga, marketing v krizi, tržna naravnost, tržno komuniciranje, Slovenija

JEL: M30, M31, M32

Stuart, an executive search firm, about the development of the CMO position. While almost half of the Fortune 1000 companies have a CMO, the fact remains that such a "seat at the table" is of short duration, with an average tenure of only 22.9 months. Only 14% of CMOs of the world's top brands remain on their job for more than three years, and nearly half are new to this position over the last 12 months. The interest in CMO positions among young executives is diminishing and, besides, the one-dimensional career track in traditional marketing is no longer satisfactory. Davis (2006) therefore claims that we are about to see the rise of the new CMO, with experiences not only in marketing but also in operations, sales, strategy and customer service. Such a profile will also have a much easier path towards the CEO position.

The second issue is the fact that other disciplines are usurping not only the many fields of the broadened discipline of marketing (strategic marketing to strategic management, new product development to R&D, internal marketing to HRM and PR, social marketing to advertising and PR, relationship marketing to sales), but also its core, namely pricing, distribution, product development, branding and corporate communications. The dispersion of marketing responsibilities throughout the organization was seen by some as a positive trend towards customer-oriented organization, but the result was a decline in marketing competence and a weakening of the marketing department (Webster 2006). It seems that what is left to the marketing department now is just promotion or marketing communications, and even they are more and more short term oriented. At a time when we thought that marketing had (finally) become everything (McKenna 1991), it became almost irrelevant in the eyes of many top managers, something tactical and expensive. This is a severe blow to the discipline that in the past 50 years has enriched so many companies and nations.

The third issue is connected with the evidence of marketing effectiveness and efficiency. Marketing is a soft applied discipline with questionable accountability, so it obviously needs tight control from top management. There are, therefore, growing demands that marketing should become more accountable and needs to develop financial literacy and better measurements of its activities. The argument of marketing as an investment that will pay off in some rather undefined future is losing its credibility, so the cutting of such "expenses" is often the first thing management would do (Webster 2006). But even if these outcomes are not visibly present, the fact is that marketing function is being watched more closely, and many times its activities receive direct interventions from top management. Marketing function is thus losing its autonomy in the organization. Webster (2006) claims that this is a result of the implicit assumption that marketing is something easy to learn that "anybody can do." Such assumptions are not present when discussing other critical functions in the organization. The question remains whether the management perception of marketing is in tune with new professional

standards, or is rather myopic, devoid of the basic marketing literacy, concentrated around care for the customer. Webster (2005) claims that the major challenges for marketing are not methodological but conceptual. The understanding of marketing and its role on the strategic and cultural level tells us that measures should be less precise than demanded.

Changes in the conceptualization of marketing are more and more present and even the American Marketing Association (AMA) was forced to change its definition of marketing. The recent AMA definition (2004) is the following: "Marketing in an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders (Wind 2006)." Although it embraces new topics such as stakeholders and marketing relationships, the definition is still action oriented or one-sided with no mention of the interdependent nature of the marketing process.

The fourth issue is the ever increasing perception that old marketing is not working. Brown (1995) claims that two decades ago marketing was commonly misunderstood as a new name for the old-fashioned selling by most senior managers. Some unfairly attribute this fact to the transaction oriented or Kotlerian marketing approach (Smithee 1997; O'Driscoll and Murray 1998). Kotler, on the other hand, seems to have no quarrel with these critics and evolves his thought further. He himself emphasizes that many managers may misunderstand what marketing does or is capable of doing, and have unreasonable expectations. Thus he speaks about "Neanderthal marketing," consisting of practices such as equating marketing with sales, underestimating relationships and the lifetime value of consumers, concentrating on single transactions and customer acquisition, etc. (Kotler 1999).

Surprisingly or not, until recently not much attention was given to these issues from the side of "traditionalist" marketing academics who understand marketing as a mass market product related discipline in spite of many critics from the 1960s on. But the crisis in the marketing discipline is nowadays so deep that it has become a current topic of many conferences and is now well elaborated in various books and special journal editions (Brown 1995; Godin 1999; Sheth and Sisodia 2006; Wind, Mahayan and Gunther 2001; Schmitt 1999; Bolton 2005). The critiques are no longer merely academic, connected with, for instance, the lack of ethics in the marketing discipline or its reluctance to broaden its field. They are more basic, concrete and concern academia as well as a plethora of practitioners. The fact is that the old marketing tool-box (Gronroos 1996) does not offer the necessary means to cope with the changes in the environment. Gronroos (1996) also criticizes the very term marketing. Due to the new developments in the marketing discipline, and especially in services, he prefers the use of the term "management of consumer relationships." Such a change would necessarily bring if not marketing at least a marketing concept back to the board.

## Marketing orientation in Slovenia

Several authors have tried to explain the background of marketing development in Slovenia and the reasons for the current standings of marketing function development. The first attempts to uncover the importance of customer orientation were conceptual in what was at that time still a socialist economy. Prof. Bogomir Deželak, the pioneer of academic marketing in Slovenia, pleaded for the acknowledgement of marketing management even in the circumstances of modified influences of market forces. The additional argument for introducing marketing philosophy was the need for better export results of our companies. The author also emphasized the importance of transcending the production and short-term sales orientation of companies and proposed a full acceptance of (integrated) marketing management technology. The need for integration and coordination included also a proposition of the dominant role of the CMO ("marketing manager" in the author's words) over all marketing domains including sales (Deželak 1984). Others (Gabrijan and Snoj 1983) proposed the move from "closed" to "open" approaches to marketing management and emphasized the importance of the societal role of marketing. Later they also addressed the question of serious supply shortages in the Slovenian market in the early 1980s and presented data of a neglected purchasing side of marketing (Snoj and Gabrijan 1984).

Further research findings showed that the majority of managers at that time still refused to believe that a market economy would ever be present in Slovenia. But if eventually it would happen, they were ready to adopt and prepared to develop a market orientation of their company, which was at that time rare and not put into practice (Jančič 1988). Later studies were mostly made in the field of market orientation (Kohli and Jaworsky 1990). The results showed that more than half of Slovenian managers are not satisfied with their company's marketing development owing to financial and historical reasons (Snoj and Gabrijan 1998). Marketing management is underperforming with slim chances of ever becoming a leading business function. In spite of expectations, foreign investors did not bring superior marketing knowledge into the small market of Slovenia (Gabrijan et al 1998). Marketing management as a whole was sales oriented and mostly reduced to marketing communications (Zupančič 1998), with a poor strategic management role. The "seat at the table" was rare and, where present, mostly occupied by sales oriented executives.

The historical gap prevented Slovenian companies from ever developing a strong role of CMO, with very few exceptions. Pressed by the loss of the ex-Yugoslav market and forced to find new markets, managers adopted a tactical selling orientation, while at the same time cutting marketing expenses and in many companies reducing their existing marketing departments. Some research shows (Žabkar, 2006) that the measurement of marketing performance is also regularly omitted due to the needed costs. Managers are demanding

stricter measures on one hand, but on the other hand are reluctant to spend any extra money on complex measurement techniques.

Another force preventing the development of marketing orientation is a period of ownership transition that is still going on. Short-term orientation was a logical outcome in this situation. Things are now rapidly changing since a lot of new owners have realized that the value of the company rests in its committed customers. Marketing as a discipline is slowly gaining some of its reputation back, but with cautious supervision by top managers. A quick overview of the board members in the top 150 companies in 2007 showed that in about one tenth of these companies, marketing has "a seat at the table."

## Research Methodology

The contribution of the paper lies in the more recent investigation of the importance of marketing function in companies in Slovenia. The principal hypothesis of the paper is that the majority of companies in the country suffer from a lack of power on the part of marketing managers in marketing-related decision-making. The empirical work is a result of the current structural changes and challenges in the country and is in line with Steenkamp's call for research "moving out of the U.S. silo" (Bolton 2005, p.6).

A mail survey was conducted by the Institute of Marketing, Faculty of Economics, in January-February 2006, with the purpose of analyzing the specifics of marketing and marketing communications in companies in Slovenia. The survey included 2000 firms from different industries with more than 10 employees. A stratified random sample was based on company size (240 large, 760 medium and 1000 small companies). The marketing vice president, marketing director or sales director was approached. For small companies (fewer than 50 employees), the president or owner was included. An early version of the questionnaire was administered to three academics in the fields of marketing and marketing communications. The research instrument was refined on the basis of the feedback received. The revised questionnaire was further tested with a group of marketing directors. Measures of the constructs were developed based on a literature review, conceptual domains and field interviews. Responses from 235 companies were received (11.8% total response rate, 24.6% for large companies, 13.3% for medium and only 7.1% for small companies). With regard to the length, complexity and mail administration of the survey, we consider the response from large and medium companies to be encouraging.

## Research results

The importance of marketing function was measured through questions about the position of principal decision makers deciding about marketing strategies development in general as well as in marketing communication related areas (such as selecting communication agencies, determining marketing communication budgets, reallocating

**Table 1:** Position of the decision-maker with regard to the SIZE of companies (% inside groups of specific size)

Decision-making areas:	President of the board/ CEO				Marketing manager			
	Large company	Medium company	Small company	Sig.	Large company	Medium company	Small company	Sig.
1. About marketing strategy development	47.9%	56.3%	72.7%	0.019	48.9%	35.7%	32.4%	0.42
2. About MC agency selection	36.4%	32.7%	48.6%	0.105	52.7%	34.7%	21.7%	0.02
3. About marketing communication budget size	66.7%	72%	77.9%	0.378	35.2%	22%	16.4%	0.048
3. About marketing communication budget distribution	22.2%	33%	50%	0.005	50%	40%	29.4%	0.067
5. About media selection	18.2%	22.4%	52.9%	0.00	43.6%	35.7%	32.4%	0.42
6. About MC strategy development	23.6%	37%	55.9%	0.00	45.5%	37%	32.4%	0.323
7. About control of efficiency of MC investments	28.6%	35.7%	61.2%	0.00	47.3%	35.7%	25.4%	0.042

\*Legend: MC = marketing communication; n=235.

**Table 2:** Position of the decision-maker with regard to the INDUSTRY (% inside groups of specific industry)

Decision-making areas:	President of the board/ CEO			Marketing manager		
	Manufact. company	Services company	Sig.	Manufact. company	Services company	Sig.
1. About marketing strategy development	62.5%	59.1%	0.61	29.1%	42.3%	0.044
2. About MC agency selection	36.1%	40.2%	0.53	34.3%	37.6%	0.66
3. About marketing communication budget size	68.2%	76.3%	0.17	23.4%	24.6%	0.83
3. About marketing communication budget distribution	34.6%	36.4%	0.77	34.3%	45.3%	0.09
5. About media selection	31.5%	30.5%	0.87	33.3%	42.4%	0.16
6. About MC strategy development	37.0%	42.0%	0.44	33.3%	42.9%	0.14
7. About control of efficiency of MC investments	37.4%	47.5%	0.12	34.0%	36.4%	0.69

\*Legend: MC = marketing communication; n=235.

**Table 3:** Position of the decision-maker with regard to the ORGANIZATIONAL STRUCTURE (% inside groups of specific organizational structure)

Decision-making areas:	President of the board/ CEO				Marketing manager			
	Function form	Product form	Matrix Form	Sig.	Function form	Product form	Matrix form	Sig.
1. About marketing strategy development	56.7%	78.6%	69.2%	0.118	36.5%	7.1%	48.1%	0.018
2. About MC agency selection	38.3%	25.0%	38.6%	0.569	38.8%	20.0%	42.1%	0.288
3. About marketing communication budget size	76.4%	71.4%	73.7%	0.873	21.9%	13.3%	34.5%	0.103
3. About marketing communication budget distribution	31.8%	31.3%	40.4%	0.508	42.2%	20.0%	49.1%	0.126
5. About media selection	27.5%	35.7%	33.3%	0.634	40.8%	28.6%	43.9%	0.580
6. About MC strategy development	39.5%	31.3%	36.8%	0.791	41.4%	26.7%	45.6%	0.415
7. About control of efficiency of MC investments	41.5%	50.0%	43.6%	0.803	36.9%	18.8%	41.8%	0.242

\*Legend: MC = marketing communication; n=235.

**Table 4:** Position of the decision-maker with regard to the ORIGIN OF THE CAPITAL (% inside groups of specific origin)

Decision-making areas:	President of the board/ CEO			Marketing manager		
	Domestic company	Foreign company	Sig.	Domestic company	Foreign company	Sig.
1. About marketing strategy development	59.4%	63.9%	0.618	32.4%	50.0%	0.044
2. About MC agency selection	38.6%	37.5%	0.894	33.0%	45.0%	0.150
3. About marketing communication budget size	70.6%	77.5%	0.382	23.5%	27.2%	0.562
3. About marketing communication budget distribution	36.2%	35.0%	0.890	35.0%	57.5%	0.009
5. About media selection	31.6%	27.5%	0.609	35.0%	57.5%	0.067
6. About MC strategy development	38.2%	40.0%	0.833	35.8%	47.5%	0.166
7. About control of efficiency of MC investments	43.2%	40.0%	0.713	32.4%	47.5%	0.071

\*Legend: MC = marketing communication; n=235.



budgets among different marketing communication tools, selecting media, developing communication strategies and controlling the efficiency of marketing communication investments). Results showed that the most important decision makers in the marketing strategy field are presidents of the board and marketing managers, with significant differences between companies of different sizes. In the majority of small and medium companies, top managers decide about marketing strategies, determine marketing communication budgets, and control the efficiency of marketing communication investments. Marketing managers in the majority of large companies decide about the selection of communication agencies and the reallocation of budgets among different marketing communication tools (see Table 1). There are no significant differences between manufacturing and service companies in the level of involvement of top management in decision-making about marketing. However, marketing managers in service companies decide significantly more about marketing strategies and communication budget distribution than their counterparts in manufacturing companies (see Table 2).

With regard to organizational structure, there are significant differences with respect to the role of marketing managers in decision-making. It seems that companies with a matrix form of organization convey more power to marketing managers than the other organizational forms (functional, product-oriented) in the area of marketing strategy development (see Table 3). In the majority of product-oriented companies, the role of president of the board/CEO in marketing decision-making is evident.

Regarding the origin of capital, there are no significant differences in top management decision-making between companies with domestic or foreign capital ownership. There are, however, more decision-makers among marketing managers in foreign-owned companies compared to marketing managers in domestic-owned companies in the area of marketing strategy development, budget distribution, media selection and even control of communication investment efficiency (see Table 4).

### Conclusions and implications

The major findings about the specifics of management involvement in Slovenian marketing management are the following:

Results showed that the most important decision makers in the marketing strategy field are presidents of the board and marketing managers, with significant differences between companies of different sizes. The role of marketing management increases with company size. Unfortunately, Slovenian companies are predominantly small and medium sized.

Key marketing decisions in Slovenian companies are made more often by top managers than by marketing managers. Top managers even decide about professional marketing decisions (marketing communication related areas) more than marketing managers.

Interestingly, marketing managers in companies with a matrix form of organization seem to have more power in the area of marketing strategy development than marketing managers in the other organizational forms (functional, product-oriented). This could be due to a higher level of involvement of marketing managers in the matrix form, where information sharing is mandatory and synergism through shared responsibility between project and functional management is obtained.

There are more decision-makers among marketing managers in foreign-owned companies compared to marketing managers in domestic-owned companies in the area of marketing strategy development, budget distribution, media selection and control of communication investment efficiency. Foreign investors seem to have more trust in local marketing managers with knowledge about the local macro-environment, competitors and customers, compared to domestic owners in Slovenia. These results show a slight improvement from the situation identified by Gabrijan et al. (1998).

The "boss" in Slovenian marketing is therefore a CEO and not a CMO. This could probably be adequate, provided the top management would have a better understanding of the field. On the other hand, if CMOs want to regain their "seat at the table" they need to reposition their basic domain and become more strategically oriented.

The broader implications of these results are that we cannot expect substantially different future development of the power of marketing in developing countries compared to the rest of the world. The question is only what to do with the existing gap in marketing orientation and whether we can learn from the mistakes of others.

The paradox of marketing management remains. On the one hand, we see the global drawbacks of its importance as a function, but on the other hand, we hear almost missionary claims about the utmost importance of market orientation and marketing philosophy (Mac Hulbert 1996). It remains to be seen what kind of marketing future we are talking about.

### References

1. Bolton, Ruth N. (Ed.) (2005). Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. *Journal of Marketing* 69 (October): 1-25.
2. Brown, Stephen (1995). Life begins at 40? Further thoughts on marketing's "mid-life crisis." *Marketing Intelligence & Planning* 13 (1): 4-17.
3. Davis, Scott (2006). CEOs, expand your definition of 'CMO'. *Advertising Age* 77 (36): 8.
4. Deželak, Bogomir (1984). Politika in organizacija marketinga. Maribor: Založba Obzorja.
5. Gabrijan, V., Snoj, B. (1983). Koncept upravljanja trženja - le eden ali več? *Media Marketing*, 29 (September): 6-7.

6. Gabrijan, V., Snoj, B., Mumel, D. (1998). Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM 2* (3): 49-53.
7. Godin, Seth (1999). *Permission Marketing. Turning Strangers into Friends, and Friends into Consumers*. New York: Simon & Schuster.
8. Gronroos, Christian (1996). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. *Management Decision* 29 (3): 7-13.
9. Jančič, Zlatko (1988). *Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije*. Ljubljana: FSPN - RI.
10. Kerin, Roger A. (2005). Strategic Marketing and the CMO. In: Bolton, Ruth N. (Ed.) (2005). *Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure*. *Journal of Marketing* 69 (October): 12-14.
11. Keith, Robert J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing* (January): 35-38.
12. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (April): 1-18.
13. Kotler, Philip (1999). *Kotler on Marketing. How to Create, Win and Dominate Markets*. New York: The Free Press.
14. Mac Hulbert, James (1996). Exit Left Center Stage? The Future of Functional Marketing. *European Management Journal* 14 (1): 47-60.
15. McDonald, Malcolm (2006). How to get marketing back in the boardroom. Some thoughts on how to put right the well known malaise of marketing. *Marketing Intelligence & Planning* 24 (5): 426-431.
16. McKenna, Regis (1991). *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Consumer*. New York: Addison-Wesley.
17. O'Driscoll, Aidan and Murray, John A. (1998). The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony. *Journal of Marketing Management* 14, 391-416.
18. Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (Eds.) (2006). *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*, Armonk: M. E. Sharpe.
19. Smithee, Alan (1997). Kotler is dead! *European Journal of Marketing* 31 (3/4): 317-325.
20. Snoj, B., Gabrijan, V. (1998). Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija? *Akademija MM 2* (2): 9-14.
21. Snoj, B., Gabrijan, V. (1984). Marketing u nabavi u razdobljima nestašica. In: *Marketing u funkciji stabilizacije jugoslavenske privrede*. 9. Kongres JUMA, Ohrid (18th -19th October), 171-179.
22. Stringfellow, Anne and Jap, Sandy D. (2006). Leveraging Marketing's Influence in Team and Group Settings. In: Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (Eds.). *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. Armonk: M. E. Sharpe: 229-235.
23. Webster, Frederick E, Jr. (2006). Marketing: A Perpetual Work in Progress. In: Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (Eds.). *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. Armonk: M. E. Sharpe: 287-294.
24. Webster, Frederick E, Jr. (2005). Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture. In: Bolton, Ruth N. (Ed.) (2005). *Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure*. *Journal of Marketing*, 69 (October): 4-6.
25. Welch, Greg (2004). *CMO Tenure: Slowing the Revolving Door*. New York: Spencer Stuart.
26. Wind, Yoram, Mahayan, Vijay and Gunther, Robert E. (2002). *Convergence Marketing. Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
27. Wind, Yoram (Jerry). (2006). Challenging the Mental Models of Marketing. In: Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (Eds.). *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. Armonk: M. E. Sharpe: 91-104.
28. Zupančič, Melita (1998). Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM 2* (3): 55-67.
29. ŽABKAR, Vesna (2006). Effectiveness and efficiency of marketing communications in companies from the emerging market of Slovenia. In: PODNAR, Klement, JANČIČ, Zlatko (eds.). *11<sup>th</sup> International Conference on Corporate and Marketing Communications. Contemporary issues in corporate and marketing communications: towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Pristop: 233-235.

# THE INFLUENCE OF RELATIONSHIP MARKETING COMPONENTS ON EXPORT PERFORMANCE: A COMPARISON OF TRANSITIONAL vs. ESTABLISHED MARKETS

*dr. Maja Makovec Brenčič\**  
*dr. Aleš Ekar\*\**  
*mag. Vesna Virant\*\*\**

## Vpliv sestavin trženja na podlagi odnosov na izvozno uspešnost podjetij: primerjava razvitih trgov in trga v tranziciji

### Introduction

Most export performance research has focused on firms' marketing strategies and market environment factors (Styles and Ambler 2000; Aaby and Slater 1989; Katsikeas et al. 2000; Diamantopoulos 1999; Shoham et al. 2003). However, the international aspects of relationships between actors in international markets, such as exporters and their buyers (e.g. distributors), have been under-researched. Only a few studies have integrated relationship marketing theory with export performance or the internationalisation process (e.g., Leonidou and Kaleka 1998; Leonidou 2004). Hence, we explore the specifics of the international/export context of relationship marketing and its components in business-to-business (B2B) markets.

### Research Background

In Slovenia, as a transitional and emerging market in Central and Eastern Europe, most of the internationalisation processes of its firms are evolutionary (Jaklič and Svetličič 2005). In the internationalisation process seen in the last two decades, SMEs (small and medium sized enterprises) have been typical examples of step-by-step international growth. However, some firms are born global, mostly global niche players in specific segments of manufacturing industries and services. Further, some internationally growing firms skip over stages as presented in the Uppsala model (Johanson and Vahlne 1997) and achieve fast growth. Operating in a very small local economy, firms cannot neglect global business trends which influence their international development. Such firms confirm Vahlne and Nordstrom's (1993) as well as Bjorkman and Forsgren's (2000) findings that the Uppsala model does not apply to all firms that operate globally in global industries (e.g. value chain suppliers). Regardless of their mode of international growth and development, most of the exports and added value of Slovenian firms are created in international B2B markets, where business relationships and their components are important performance drivers. Hence, we focus on the impact of relationships and their components on the export performance of Slovenian international firms.

Authors (Bilkey and Tesar 1977; Johansson and Vahlne 1977; Shoham et al. 2003; Leonidou, Katsikeas and Samiee 2002; Lages and Montgomery 2004) have explored the variables influencing export performance, including the environment (market attractiveness and psychic distance), firm characteristics (e.g., export commitment, quality, resources, size, international experience, and knowledge/information), and marketing strategy (e.g., Cavusgil and Zou 1994;

dr. Maja Makovec Brenčič, assoc. prof., University of Ljubljana, Faculty of Economics, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenia. E-mail: maja.makovec@ef.uni-lj.si.

dr. Aleš Ekar, assist., University of Ljubljana, Faculty of Economics, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenia. E-mail: ales.ekar@siol.net.

mag. Vesna Virant, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenia. E-mail: vesna.virant@mkz-lj.si.

### Abstract

UDC: 339.54

We present an updated Styles-Ambler model (2000), which explores the impact of relational variables on export performance. The model was initially tested in the UK and Australia. We extended previous research by testing the upgraded model in Slovenia. Most relationship components (e.g., cooperation, market knowledge, commitment, trust) influence export performance positively. However, some interesting differences arise when the results of the UK and Australian samples are compared to those of Slovenia.

Keywords: relationship components, export performance, Styles-Ambler model

### Izvleček

UDK: 339.54

V članku avtorji predstavljajo Styles-Amblerjev model (2000), ki obravnava sestavine trženja na podlagi odnosov in njihov vpliv na izvozno uspešnost mednarodno delujočih podjetij. Model je bil originalno preverjen na trgu Velike Britanije in Avstralije. Pričujoči članek model nadgrajuje in ga preverja na slovenskem trgu na vzorcu mednarodno delujočih podjetij. Rezultati raziskave kažejo, da večina sestavin trženja na podlagi odnosov (sodelovanje, poznavanje trga, zaupanje, zavezanost) pozitivno vpliva na izvozno uspešnost. Kljub temu pa se v primerjavi z izbranimi razvitimi trgi z vidika slovenskega trga kot tranzicijskega primera kažejo nekatere zanimive različnosti.

Ključne besede: sestavine trženja na podlagi odnosov, izvozna uspešnost, Styles-Amblerjev model

JEL: L14, M3

Shoham 1998; Katsikeas et al. 1996; Ortega 2005; Toften 2005). Contributions assessing exporting from a relational paradigm perspective are rarer. A literature review shows that relationship research has focused mostly on buyer-seller relationships in domestic markets (e.g., Morgan and Hunt 1994). Only in the late 1990s were relationship concepts incorporated into research in an international, predominantly export context (Lee 1998; Leonidu and Kaleka 1998) with export performance being a dependent variable (e.g., Styles and Ambler 1994, 2000). Leonidou (2002) concluded that export management is a process of managing relationships with foreign customers and parties operating inside or outside the company's supply chain. A balanced portfolio of relationships is an important goal in export markets (Leonidou and Kaleka, 1998), a concept first introduced by Hakanson (1982) and Ford (1980).

Accordingly, relationship variables should be viewed vis-à-vis their influence on export performance and firm internationalisation. Styles and Ambler's (2000) model analyzed this influence with a commitment to two key drivers: the market (country) and the relationship with the distributor. Their results supported the importance of relational variables for export performance in the UK and Australia. Hence, our main research explored if these variables also influence export performance in the emerging market of Slovenia, where firms exhibit a strong export orientation. We concur with Jansson's argument (2007; p.11) that "the emerging country markets are defined as growing markets, which are being transformed from a pre-market economy stage to the market stage of the mature Western capitalistic economy, by way of integrated and successful structural reforms of companies, markets and societies." Slovenia, a growing economy from the CEE region that has progressed through several stages of emergence and transition, joined the EU in 2004.

Notably, the models and concepts developed in mature Western markets might not be easily transferred to emerging or transition markets. However, the model used here is one of the few models that address the impacts of relationships on export performance and internationalisation. In addition, the S-A model was substantiated empirically in two markets at different stages of growth and development - the UK and Australia. Finally, the model was originally tested on the early stages of SMEs' export ventures, which are comparable to Slovenian firms.

### **Relational Variables and Firm Internationalisation in the S-A Model**

In the original S-A model, *market knowledge*, *experiential data collection*, *objective data collection*, *market commitment*, *relationship intensity*, *trust* and *relationship commitment* were used as relationship constructs and developed eclectically based on relationship marketing, distribution channel and export performance literature (Figure 1). The authors proposed that the selected relationship constructs influence international business performan-

ce directly or indirectly. We used the same constructs and hypothesized relationships of the S-A model and explain them in the following sections (Figures 1-2).

### **Market knowledge**

Internationalisation theory and contributions on export performance show that *knowledge about markets* drives performance. The Uppsala school (Johanson and Vahlne 1977; see also Blankenburg and Eriksson 2000; Hadley and Wilson, 2000) found *experiential knowledge* to be part of market knowledge and an important determinant of performance, usually based on personal interactions. Johanson and Vahlne (1977) argued that firms begin the exporting process by forming relationships that will deliver 'experiential knowledge' about markets which is gained through personal interactions in the local market, and then commit the resources aligned with such experiential knowledge (Styles and Ambler 2000). Others (Madsen 1989; Amine and Cavusgil 1986; Styles and Ambler, 1994) documented a positive association between personal contacts (i.e., buyer-seller relationships) and export performance. Zahra et al. (2000) and Bloomstermo et al. (2004) confirmed the importance of experiential knowledge as a driver of firms' resource commitments and, therefore, *commitment* to the markets and internationalisation. Lately, *network experiential knowledge* (Bloomstermo et al., 2004) has been explored as a driver of firms' internationalisation, especially in the long run (Zaheer 2002). As such, market knowledge consists of objective and experiential knowledge. The latter includes network experiential knowledge, which is especially important in emerging markets (Jansson 2007), supported by social (personal) relations (e.g., the relationships between buyers and suppliers).

### **Objective and experiential knowledge**

Objective and experiential knowledge affects firms' internationalisation and it is interesting to explore to what extent they influence market knowledge creation and its development *and* export performance. The former is related to the theory of the firm (Penrose 1966; Styles and Ambler 2000), according to which different types of knowledge are important for international growth (Nonaka and Takeuchi, 1995; Choi and Eriksson 2001). In internationalisation, experiential knowledge prevails, especially in its early stages. We believe that objective and experiential knowledge directly influences market knowledge about target markets. As in the original model, we used Nonaka and Takeuchi's (1995) definition, where objective (explicit) knowledge is a formal mode of knowledge and tacit (implicit) knowledge derives from subjective personal experience.

When developing hypotheses, Styles and Ambler (2000) used the term *experiential and objective data collection* (and not knowledge). We used the same terminology and defined data collection as a process of obtaining and gathering information which leads to knowledge creation and development (Menon and Varadarajan, 1992). Objective and experiential data collection is even more important in the

early stages of international development due to incomplete information, lack of experience and, consequently, low levels of market knowledge. For that reason, each step in international growth represents a new experience for the firm and new objective or experiential knowledge creation (Eriksson et al. 1997).

Based on these arguments and the original model, we developed the following hypotheses:

There is a positive relationship between:

H1: experiential data collection and firms' market knowledge;

H2: experiential and objective data collection; and

H3: objective data collection and firms' market knowledge.

### **Commitment, trust, long-term orientation and cooperation (intensity of relationships)**

The original S-A model (Figure 1) incorporates two commitment dimensions - *market commitment* (commitment to international markets) and *relationship commitment* (commitment to suppliers). *Market commitment* is based on knowledge of international markets, influenced by experiential and objective data collection (experiential and objective knowledge). *Relationship commitment* encompasses the intensity of relationships with suppliers or distributors and trust. Relationship intensity (named cooperation in our model) was defined in the channel literature (Anderson and Weitz 1989, 1992; Anderson and Narus 1984) and social exchange theory as the mutual goal achievement between a buyer and seller or distributor (Hunt and Morgan 1994; Anderson and Narus 2004; Young and Wilkinson 1997). Styles and Ambler (2000, p. 266) referred to Morgan and Hunt's conceptualization (1994) of the *trust - commitment relationship*: 'the more trust in the relationship, the greater will be the long-term commitment to the relationship.' Morgan and Hunt (1994, p. 23) defined relationship commitment as 'an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it.' The committed party believes the relationship is worth pursuing to ensure that it endures indefinitely. It refers to the willingness of exchange partners to make short-term sacrifices for the long-term stability of the relationship (Anderson and Weitz 1992, p. 19; Joshi and Stump 1999, p. 339). A *long-term orientation* assumes that the relationship is stable and will last long enough for the parties to realize long-term benefits. If parties do not expect long-term benefits, they would be less committed to the relationship. As such, a long-term orientation is a consequence of trust and relationship commitment.

Rosson and Ford (1982, p. 70) studied manufacturer-overseas distributor relations and found that the most successful ones are those where the parties are prepared to adapt their roles and routines and display commitment to developing the business. Investigating the buyer-supplier

relationship, Miyamoto and Rexha (2004, p. 317) conclude that customers commit only to suppliers they trust, making customer trust a prerequisite of customer relationship commitment. Yet, customer trust is only granted to suppliers who can prove themselves as sustainable partners for productive joint-value creation.

International markets with different cultures are riskier than domestic markets partially because of the incomplete information about them. Hence, *trust* plays a critical role (Batt 2004). Trusting individuals are willing to share their ideas and information, clarify goals and problems, and approach relationships with a problem-solving orientation (Morgan and Hunt 1994), especially in international markets. Therefore, as in the S-A model, we applied a behavioural view of trust (Moorman et al. 1993; Ganesan 1994).

### **Export performance**

In line with the S-A model (Figure 1), the dependent variable was *business performance* as conceptualized by Cavusgil and Zou's export performance construct (1994). A key research issue when measuring performance is the balance between 'hard' (e.g. sales, profits) versus 'soft' (e.g. self-perception) measures. We used the EXPERF scale (Zou et al. 1998, Figure 2), which consists of three components - financial, strategic and export performance satisfaction, making export performance a strategic outcome of exporting. This approach differs from that of the S-A model and enables better comparability of firms producing different products (Zou et al. 1988; Shoham et al. 2005).

On the basis of these arguments and the original model, we hypothesized that:

There is a positive relationship between:

H4: firms' market knowledge and their market commitment;

H5: firms' market commitment and export performance;

H6: experiential data collection by a supplier (exporter) and the intensity of its relationship (cooperation) with its buyer;

H7: suppliers' (exporters') market commitment and the intensity of the relationship (cooperation) they have with their buyers;

H8: the intensity of relationship (cooperation) and trust;

H9: trust and exporters' long-term commitment to the relationship with their buyers;

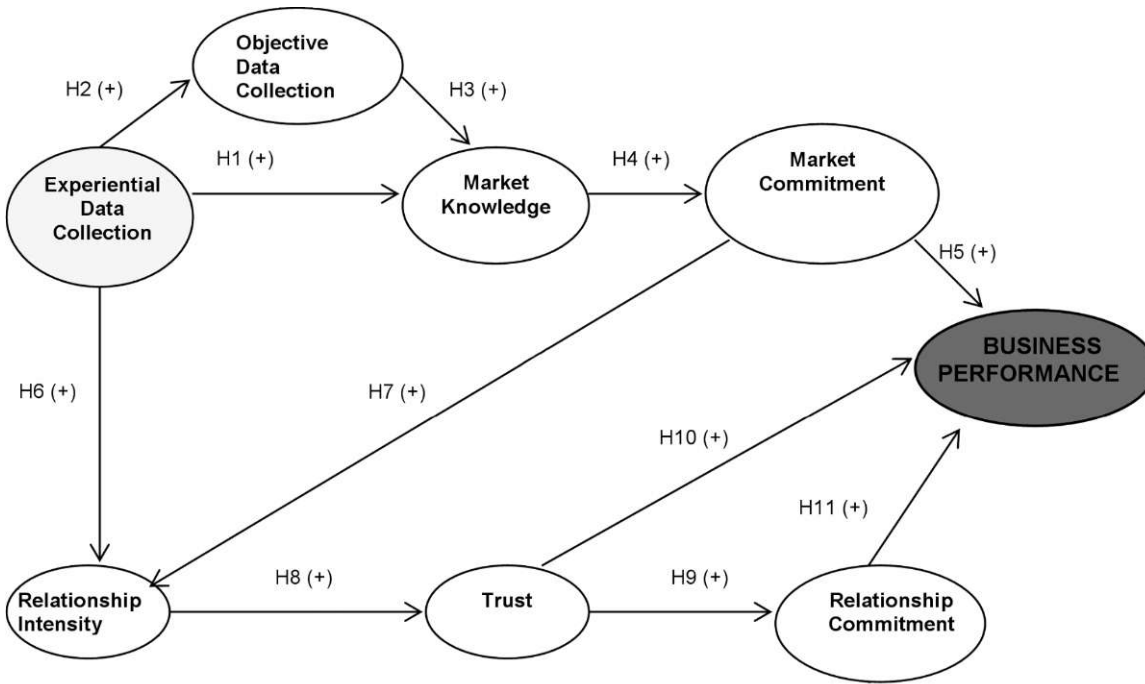
H10: trust and the export performance of an export venture; and

H11: suppliers' long-term commitment to the relationship with their buyer and the export performance of an export venture.

The hypotheses are presented in Figures 1 (the original S-A model) and 2 (our adapted S-A model).

**Figure 1:** *The original Styles - Ambler Model*

*Social Learning and Commitment*



*Distributor Relationship*

**Figure 2:** *Adaptation of the Styles - Ambler Model*

*Relational Variables / Supplier (Exporter) - Buyer Relationship*

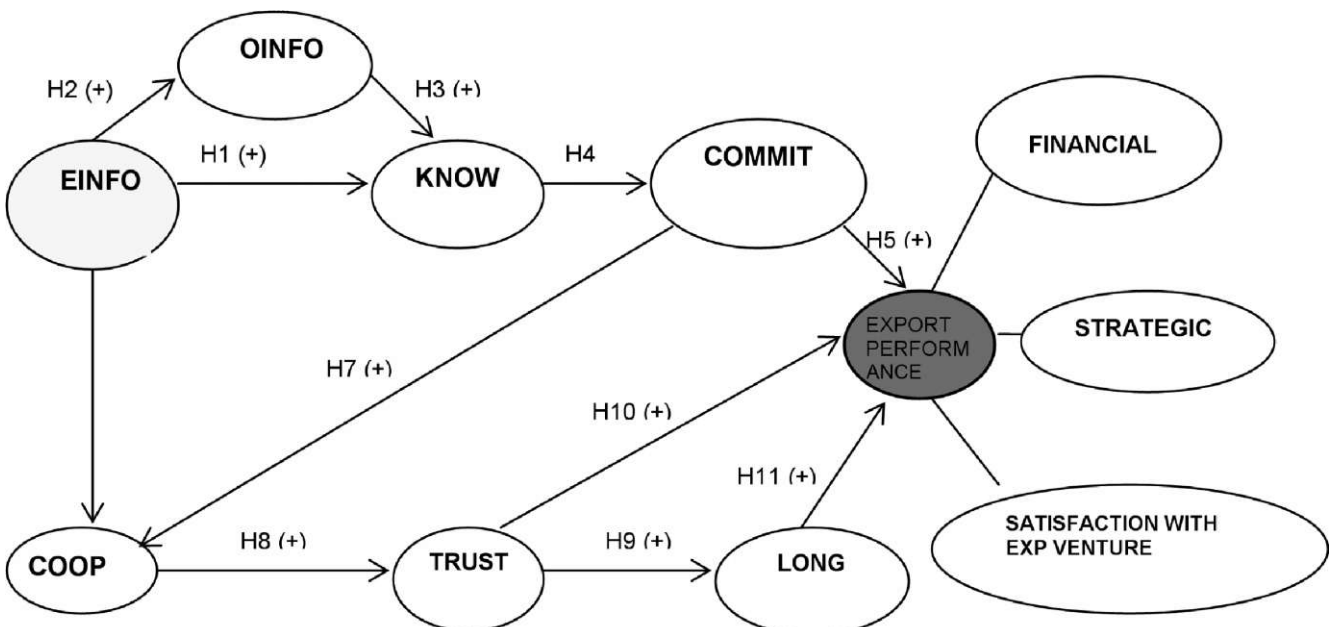


Table 1: Variable Measurement

Variable	Mean	Std. Dev.	a
<b>Experiential Data Collection</b>			<b>0.73</b>
X <sub>1</sub> : EINFO_1 Personal visits to the buyer	6.55	1.07	
X <sub>2</sub> : EINFO_2 Exchange of information	6.19	1.09	
X <sub>3</sub> : EINFO_3 General visits to the market	4.70	1.48	
X <sub>4</sub> : EINFO_4 Business trips; getting knowledge about the export market	6.00	1.34	
n <sub>1</sub> : <b>Objective Data Collection</b>			<b>0.83</b>
Y <sub>1</sub> : OINFO_1 General data about markets/research	4.29	1.39	
Y <sub>2</sub> : OINFO_2 Marketing research orders	3.89	1.63	
Y <sub>3</sub> : OINFO_3 Consultancy	3.59	1.61	
Y <sub>4</sub> : OINFO_4 Information/data gained through state institutions (embassies etc.)	3.38	1.58	
n <sub>2</sub> : <b>Market Knowledge</b>			<b>0.87</b>
Y <sub>5</sub> : KNOW_1 Business norms and habits	5.80	1.15	
Y <sub>6</sub> : KNOW_2 Social values	5.46	1.17	
Y <sub>7</sub> : KNOW_3 Lifestyle	5.39	1.22	
Y <sub>8</sub> : KNOW_4 Buyer	5.91	1.10	
n <sub>3</sub> : <b>Market Commitment</b>			<b>0.85</b>
Y <sub>9</sub> : COMMIT_1 Extent of resource allocation in marketing/exporting of most important product	5.29	1.31	
Y <sub>10</sub> : COMMIT_2 Management commitment to market most important product	5.98	1.18	
V COMMIT_3 Extent of formal planning for most important product	5.93	1.23	
Y <sub>12</sub> : COMMIT_4 Extent of resources allocation in exporting/int. marketing in general	5.36	1.23	
n <sub>4</sub> : <b>Relationship Intensity</b>			<b>0.87</b>
Y <sub>13</sub> : COOP_1 Marketing strategy development	4.65	1.59	
Y <sub>14</sub> : COOP_2 Gathering market data	4.92	1.48	
Y <sub>15</sub> : COOP_3 Product development	5.44	1.54	
Y <sub>16</sub> : COOP_4 Advertising Development	3.66	1.79	
Y <sub>17</sub> : COOP_5 Price policy/setting	5.18	1.50	
Y <sub>18</sub> : COOP_6 Designing sales promotions	4.26	1.86	
Y <sub>19</sub> : COOP_7 Shipping and transportation	4.96	1.58	
Y <sub>20</sub> : COOP_8 Managing buyer stock levels	4.19	1.80	
n <sub>5</sub> : <b>Trust</b>			<b>0.88</b>
Y <sub>21</sub> : TRUST_1 Complete trust	5.02	1.31	
Y <sub>22</sub> : TRUST_2 Attitude towards mutual benefits	4.88	1.42	
Y <sub>23</sub> : TRUST_3 Level of trust according to past and present experience in relationship with the buyer	5.56	1.09	
n <sub>6</sub> : <b>Relationship Commitment (to the buyer)</b>			
V <sub>24</sub> LONG_1 Very committed to the buyer	5.75	1.31	
V <sub>25</sub> LONG_2 Our firm intends to maintain indefinitely	6.26	1.08	
Y <sub>26</sub> LONG_3 Deserves our maximum effort to maintain relationship	6.17	1.25	
n <sub>7</sub> : <b>Export Performance (EXPERF) of evaluated product/product group (static and dynamic measures)</b>			<b>0.94</b>
Y <sub>27</sub> : EXPERF_1 Has been very profitable	4.82	1.50	
Y <sub>28</sub> : EXPERF_2 Has generated a high volume of sales	5.08	1.61	
Y <sub>29</sub> : EXPERF_3 Has achieved rapid growth	4.52	1.68	
Y <sub>29</sub> : EXPERF_7 The performance of this product/product group has been very satisfactory.	5.03	1.44	
Y <sub>30</sub> : EXPERF_8 This product/product group has been very successful.	5.01	1.47	
Y <sub>31</sub> : EXPERF_9 This product/product group has fully met our expectations.	4.92	1.53	
<b>How satisfied are you with the:</b>			
T: Y <sub>32</sub> : EXPERF10 Export sales of this product or product group	5.00	1.16	
Y <sub>33</sub> : EXPERF11 Export profit margin on this product/product group.	4.51	1.43	
<b>How would you evaluate the five-year change in the:</b>			
Y <sub>34</sub> : EXPERF12 Export sales of this product/product group	5.10	1.35	
Y <sub>35</sub> : EXPERF13 Export profit margin on this product or product group	4.36	1.35	
<b>How satisfied are you with the five-year change in the:</b>			
Y <sub>36</sub> : EXPERF14 Export sales of this product or product group	4.94	1.22	
T Y <sub>37</sub> : EXPERF15 Export profit margin on this product/product group.	4.42	1.37	

**Research Design**

The research was conducted at the Faculty of Economics of the University of Ljubljana in November 2006. The same questionnaire used in previous studies (after a back-translation process) was sent online (using a specially designed web site) to Slovenian exporting B2B firms. The questionnaire related to the main suppliers and buyers in the most important product/market combination (whereas Styles and Ambler focused on the relationship with distributors in an export venture).

In the first stage of the research, 15 Slovenian B2B exporters (managing or export directors) were interviewed to verify the constructs and understanding of the questionnaire, which was then changed to reflect their comments. Phase 2 included e-mailing the link to the questionnaire to 2,000 Slovenian firms, selected on the basis of two criteria: five years' experience in foreign markets and more than EUR 40,000 worth of exports in the last five years. This sample is comparable to that used in previous research. Phase 3 of the research included a reminder e-mail that was sent three weeks after the first, introductory e-mail.

225 Slovenian exporters, mostly typical SMEs, returned complete questionnaires (11.3%). As in previous samples, they were heavily dependent on revenues from international markets (67% of total sales, on average). This relatively low response rate could be due to the survey method. The online approach is not yet widely used in research on Slovenian exporters. In addition, the e-mail addresses may have been sent to departments other than those responsible for the international facets of operation. While the response rate was relatively low, we believe the results would hold for similar Slovenian firms since most are export dependent *and* developing in their internationalisation.

**Table 3: Lisrel Parameters for SEM**

	Proposed Effect	Path Coefficient	Observed t-value	Result H	R <sup>2</sup>
EINFO ^ OINFO	+	0.65	8.32	+	0.44
					0.17
OINFO ^ KNOW	+	0.02	0.11	ns	
EINFO ^ KNOW	+	0.44	3.31	+	
					0.21
KNOW ^ COMMIT	+	0.45	6.40	+	
EINFO ^ COOP	+	0.45	5.74	+	
COMIT ^ COOP	+	0.21	2.96	+	
					0.16
COOP ^ TRUST	+	0.41	5.23	+	
					0.35
TRUST ^ LONG	+	0.60	8.74	+	
					0.24
LONG ^ EXPERF	+	0.02	0.19	ns	
COMIT ^ EXPERF	+	0.28	3.92	+	
TRUST ^ EXPERF	+	0.38	3.98	+	

ns - not significant

**Measurement and Results**

The reliability and validity of the measures were assessed first (Table 1) through a confirmatory factor analysis (CFA) as in the test of the original model. The structural equation model produced mixed-fit statistics ( $\chi^2 = 92.38$ ;  $df = 17$ ;  $p = 0.00$  [as expected, given the large sample],  $NFI = 0.92$ ,  $RMSEA = 0.13$ ), somewhat lower than in the original samples (Table 2). The analysis ( $Exp\text{perf} = 0.28 * Comit + 0.38 * Trust + 0.018 * Long$ ,  $R^2 = 0.24$ ) shows that the S-A-based model explains 24% of the variance in *export performance*, slightly less than in the original test of the S-A model (28%).

**Table 2: Model Fit**

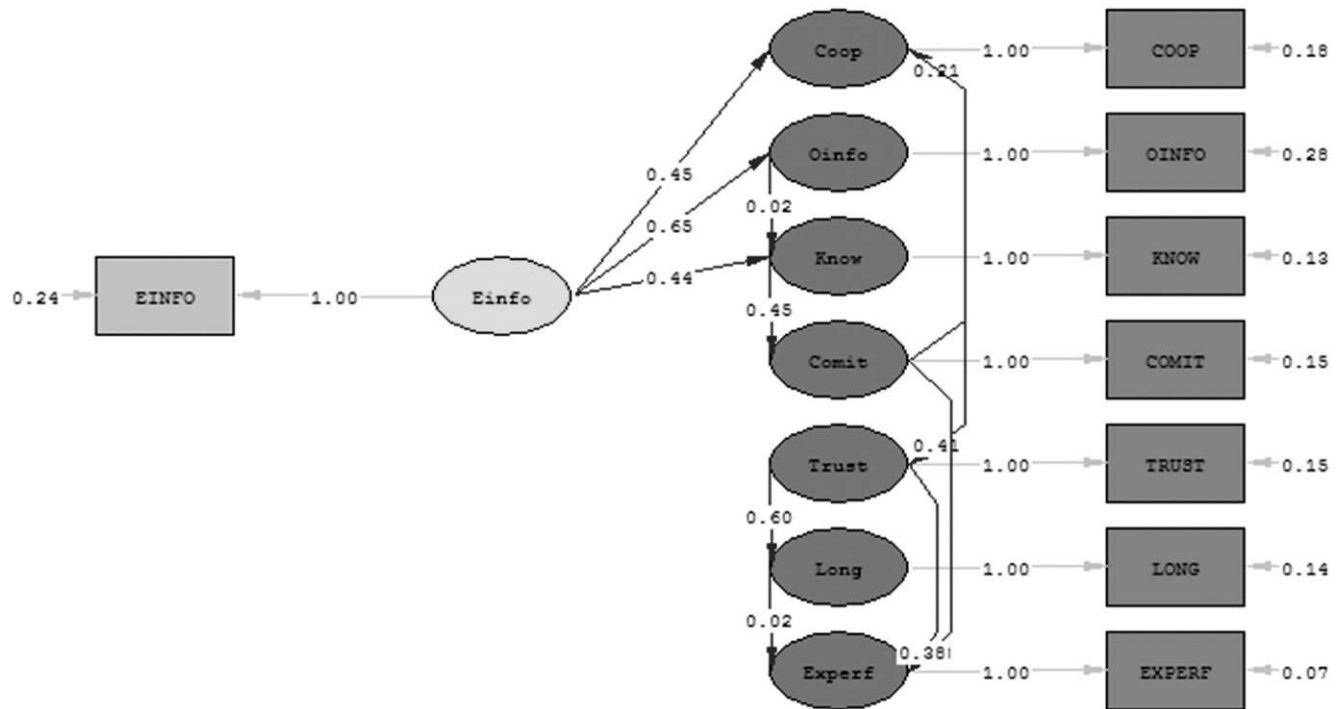
$\chi^2$	92,38 (df = 17; p = 0.00)
Normed chi-squared measure	5.43 ( $\chi^2/df$ )
GFI	0.92
RMSEA	0.13

Following the theoretical conceptualization of the model and its constructs, we proposed direct and indirect impacts on performance. Due to the high levels of export orientation and dependency on the export performance of Slovenian firms, we also expected the export performance to depend on relational variables to a greater extent than in the original. However, the data do not support this expectation. The analysis revealed some differences in relations among constructs and levels of their impact between the original and Slovenian samples, as discussed below.

In comparison with the results of the original Australian and UK data sets, Slovenian firms differ in the following relationships (Table 3):



Figure 3: Path Diagram



- a) trust affected performance in Slovenia but not in the UK or Australia (H10);
- b) a positive relationship between objective data collection and firms' market knowledge was not confirmed (H3), as it was in the previous study; and
- c) a positive relationship between suppliers' long-term commitment to the relationship with their buyer and the export performance of an export venture was only confirmed in the UK (H11).

The Slovenian sample revealed stronger relationships than in the UK and Australia for the following constructs (Table 3; Styles and Ambler 2000, p. 272):

- a) experiential data collection ^ objective data collection;
- b) market knowledge ^ commitment;
- c) experiential data collection ^ cooperation (relationship intensity);
- d) cooperation ^ trust; and
- e) trust ^ relationship commitment.

Interestingly, the relationship between suppliers' long-term commitment to the relationship with their buyer and the export performance of an export venture, where we expected the relationship to be stronger than in the

original study due to the Slovenian level of export dependency and intensity, was not significant (H11). On the other hand, the impact of long-term orientation was substantiated indirectly through a stronger relationship among trust and relationship commitment, confirming Morgan and Hunt's (1994) trust-commitment conceptualization: *'long term orientation is a consequence of trust and relationship commitment.'* The results might be due to the early stages of the development of Slovenian exporters. Such results might imply that a long-term orientation should be embedded into the development of complex international relationships early on.

The stronger trust - relationship commitment and cooperation - trust relationships are in line with Miyamoto and Rexha's (2004) finding that buyers only commit to suppliers they trust, making buyers' trust a prerequisite of relationship commitment. The weaker relationships in previous samples might indicate that trust plays a more crucial role in the early stages of internationalisation.

Another interesting result is that objective data collection and firms' market knowledge were not related (H3). Perhaps Slovenian exporters mostly need and trust experiential knowledge. Alternatively, they might lack the resources to create such knowledge.

In addition, the data confirmed that experiential data collection influences objective data collection (H2) and

cooperation (relationship intensity; H6), indicating that experiential knowledge prevails for Slovenian firms, as expected by the step-by-step international growth (Johanson and Vahlne, 1977) of the growing Slovenian economy (Jansson, 2007).

In sum, the *market* (commitment to international markets) and *relationship commitment* (commitment to suppliers) dimensions influence export performance to a greater extent due to certain constructs (trust, cooperation), whereas in market commitment the relation to experiential knowledge prevails.

### Discussion and Implications

Using a model designed and tested in established markets raises a question about its transferability to a growing and transitional market like Slovenia. The model was shown to be valid since relationship variables also affected export performance in such a market. However, our results raise several questions.

First, which other variables affect export performance in developed vs. transitional markets? It would be interesting to assess if adding other relationship constructs/sub-components would enhance the extent to which export performance is explained. We used the same constructs for comparability purposes, but it would be interesting to enlarge the set of independent variables (also using additional RM scales such as commitment, trust and cooperation). Second, do respondents accurately perceive the importance of relationships in international business, or are they seen as naturally embedded in the export processes regardless of the development stage of the market or their firms' level of internationalisation?

Another discussion point is the time frame we used for equivalency with previous studies (five years - early stage). Given this frame and the use of SMEs, we expected a stronger influence on export performance. However, given the findings future research should consider using a longer time frame (e.g., ten years).

Finally, subjective perceptions were used to operationalise the variables. It would be interesting to assess if the relationships tested would change if objective inputs were incorporated (i.e., quantitative financial performance data for the dependent variable).

Notwithstanding these issues, the impact of relationship variables on export performance was documented. Slovenian managers should improve their objective and experiential market knowledge and, consequently, raise their relational and market commitment. They should strive to improve relationships, especially cooperation and trust, en-route to improved international performance rather than regard them as being already embedded in the process of internationalisation. Long-term commitment to relationships with buyers is important for international development at all stages and in all markets.

### References

1. Aaby, Nils-Erik and Stanley F. Slater (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review* 6 (Winter): 7-26.
2. Amine, Lynn and T. Cavusgil (1986). Export Marketing Strategy in the British Clothing Industry. *European Journal of Marketing* 20 (7): 21-33.
3. Anderson, James and James Narus (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor/Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing* 48 (Fall): 62-74.
4. Anderson, James and James Narus (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. New York: Prentice Hall.
5. Anderson, J.C., H. Hakanson and J. Johanson (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58 (4): 1-15.
6. Anderson, Erin and Barton Weitz (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science* 8 (4): 310-323.
7. Anderson, Erin and Barton Weitz (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research* 29 (1): 18-34.
8. Batt, Peter (2004). Trust if You Dare: A Cross-Cultural Examination of the Trust Construct. Copenhagen: IMP Conference.
9. Bilkey, W.J. and G. Tesar (1977). The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies* (Spring/Summer): 93-8.
10. Bjorkman, Ingmar and Mats Forsgren, eds. (1997). *The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to International Business Research*. CBS Press.
11. Blankenburg, Holm Desiré and Kent Eriksson (2000). The Character of Bridgehead Relationships. *International Business Review*: 191-210.
12. Blomstermo, Anders, Kent Eriksson, Angelika Lindstrand and Deo Sharma (2004). The Perceived Usefulness of Network Experiential Knowledge in the Internationalizing Firm. *Journal of International Management* 10: 355-373.
13. Cavusgil, S. Tamer and Shaoming Zou (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing* 58: 1-21.
14. Chetty, Sylvie and D. Blankenburg Holm (2000). Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review* 9 (1): 77-93.

15. Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint. Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators. *International Marketing Review* 16 (6): 444-457.
16. Eriksson, K., J. Johanson, A. Majgard and D.D. Sharma (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies* 28 (2): 337-360.
17. Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing* 14 (5/6): 339-54.
18. Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 58 (April): 1-19.
19. Hakanson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester: John Wiley.
20. Jaklič, A. and M. Svetličič (2003). *Enhanced Transition through Outward Internationalization - Outward FDI by Slovenian Firms*. Hampshire: Ashgate.
21. Jansson, Hans (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets*. UK: Edward Elgar.
22. Johanson, Jan and J.E. Vahlne (1977). The Internationalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23-32.
23. Joshi, W. Ashwin and L. R. Strump (1999). Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights From Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 16 (4): 334-352.
24. Katsikeas, Constantine S., F. N. Piercy and C. Ionnidis (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing* 30 (6): 6-34.
25. Katsikeas, Constantine S., L.C. Leonidou C. and N. A. Morgan (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *Journal of Academy of Marketing Science* 28 (4): 493-511.
26. Lages, L.F. and D. Montgomery (2004). Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10): 1186-1214.
27. Lee, D.J. and J.I. Jang (1998). The Role of Relation Exchange Between Exporters and Importers: Evidence from Small and Medium Sized Australian Exporters. *Journal of Small Business Management* 36 (4): 12-24.
28. Leonidu, L.C. and A.A. Kaleka (1998). Behavioural Aspects of International Buyer-Seller Relationships: Their Association with Export Involvement. *International Marketing Review* 15 (5): 373-397.
29. Leonidou, C. Leonidas (2002). Overcoming the Limits of Exporting Research Using the Relational Paradigm. *International Marketing Review* 20 (2): 129-141.
30. Leonidou, C. Leonidas (2004). Industrial Manufacturer-Customer Relationships: The Discriminating Role of the Buying Situation. *Industrial Marketing Management* 33: 731-742.
31. Leonidou, C. Leonidas, S.C. Katsikeas and S. Samiee (2002). Marketing Strategy Determinations in Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research* 55: 51-56.
32. Madsen, T.K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review* 6 (4): 41-57.
33. Menon, A. and P. Rajan Varadarajan (1992). A Model of Marketing Knowledge Use within Firms. *Journal of Marketing*. 56 (4): 53-71.
34. Miyamoto, Tadayuki and N. Rexha (2004). Determinants of Three Facets of Customer Trust: A Marketing Model of Japanese Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Business Research* 57: 312-319.
35. Morgan, Robert and Shelby Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (July): 20-38.
36. Moorman, C., R. Desphande and G. Zaltman (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing* 57 (January): 81-101.
37. Naudé, Pete and F. Buttle (2000). Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management* 29 (4): 351-362.
38. Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: University Press.
39. Suárez-Ortega, Sonia M. and Francisca R. Álamo-Vera (2005). SMEs' Internationalization: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 11 (4): 258-279.
40. Penrose, Edith (1966). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Blackwell.
41. Rosson, Philip J. and I.D. Ford (1982). Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance. *Journal of International Business Studies* 13 (2): 72.
42. Shoham, Aviv (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing* 6 (2): 59-81.
43. Shoham, Aviv and F. Evangelista (2003). Strategic Firm type and Export Performance. *International Marketing Review* 19 (2-3): 236-258.

44. Shoham, Aviv, Gregory Rose and Fredric Kropp (2005). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis. *Marketing Intelligence and Planning* 23: 435-454.
45. Styles, Chris and Tim Ambler (1994). Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review* 11 (6): 23-47.
46. Styles, Chris (1998). Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing* 6 (3): 12-36.
47. Styles, Chris and Tim Ambler (2000). The Impact of Relationship Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management* 25 (3): 261 -281.
48. Toften, Kjell (2005). The Influence of Export Information Use on Export Knowledge and Performance. *Marketing Intelligence and Planning* 23 (2): 200-219.
49. Vahlne, Jan-Erik and K.A. Nordstrom (1993). The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience. *The International Trade Journal* 7 (5): 529-548.
50. Young, Louise and Ian Wilkinson (1997). The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations. *Journal of Business to Business Marketing* 4(2): 53-57.
51. Zaheer, Srilata (2002). The Liability of Foreignness, Redux: A Commentary. *Journal of International Management* 8: 351-358.
52. Zahra, Shaker, R. Duane Ireland and M. Hitt (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning Performance. *Academy of Management Review* 43: 925-950.
53. Zou, S., C. R. Taylor and G.E. Osland (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing* 6 (3): 37-58.

# UČINKI VSTOPA TUJEGA PODJETJA NA TRŽNO STRUKTURO V DRŽAVI GOSTITELJICI: PRISTOP TEORIJE IGER

## The Effects of Foreign Firm Entry on Market Structure in a Host Country: A Game Theory Approach

### Uvod

Številne novejšje empirične študije poudarjajo, da obstajajo znotraj posameznih panog relativno velike in trajne razlike v ravni produktivnosti med podjetji ter da je rast povprečne panožne produktivnosti v veliki meri rezultat procesa realokacije med podjetji znotraj panoge ter vstopa ali izstopa podjetij (Olley in Pakes 1996; Roberts in Tybout 1996; Pavcnik 2002; Tybout 2001). Številne empirične študije so tudi potrdile, da je liberalizacija kapitalskih tokov, predvsem tujih neposrednih investicij (TNI), eden od pomembnejših sprožilcev procesa panožnega prestrukturiranja.

Vstop tujega podjetja namreč tako v primeru trgovinske strategije (izvoz) kot investicijske strategije vstopa (TNI) spremeni ravnotežje na trgu v državi gostiteljici (angl. *host country*), poveča stopnjo konkurence ter izzove različne ofenzivne in defenzivne reakcije domačih podjetij. Zaradi povečanja stopnje konkurence se ob vstopu tujega podjetja navadno znižajo ravnotežne cene na trgu, kar lahko pripelje do izstopa najmanj učinkovitih lokalnih podjetij v panogi (angl. *crowding-out*). Na drugi strani pa vstop in prisotnost tujega podjetja lahko vodi do pozitivnih učinkov prelivanja v domača podjetja. Ker ima »tehnologija«, ki se v tem primeru pojmuje v širšem pomenu tako proizvodnih, procesnih in distribucijskih tehnologij kakor tudi menedžerskih in trženjskih veščin, v določeni meri značaj javne dobrine, tuja podjetja ne morejo popolno internalizirati svojih tehnoloških prednosti, kar pomeni, da njihova prisotnost lahko vodi do različnih eksternih učinkov na domača podjetja. Ti posredni učinki se v literaturi pogosto imenujejo učinki prelivanja (znanja) (angl. *knowledge or productivity spillovers*). Gre za posredne učinke, ki se nanašajo na tisti del koristi (učinkov) tujih investicij, ki se prenesejo na domača podjetja in za katere tuja podjetja niso kompenzirana. Pojavljajo se lahko: (i) znotraj dejavnosti (angl. *intra-industry*), kot na primer rezultat demonstracijskih učinkov, ko domača podjetja posnemajo določene tehnološke inovacije ali prakse tujih podjetij, ali preko prenosa idej zaposlenih, ki so se predhodno usposabljali v podjetjih s tujim kapitalom, (ii) med navpično povezanimi dejavnostmi (angl. *inter-industry*), v primeru ko obstajajo navpične povezave med podjetji s tujim kapitalom in domačimi podjetji (povezava dobavitelj - kupec vmesnih proizvodov), (iii) kot rezultat prostorske bližine podjetij s tujim kapitalom (aglomeracijski učinki).<sup>2</sup>

dr. Katja Zajc Kejžar, doc., Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: katja.zajc@ef.uni-lj.si.

Rada bi se zahvalila profesorju Andreju Kumarju in Massimu Motti za koristne nasvete in komentarje. Prav tako so mi bili v veliko pomoč pri nastajanju članka komentariji Petra J. Buckleyja in Jamesa R. Markusena.

Pregled študij s tega področja v Blomstrom in Kokko (1997, 1998), Blomstrom, Globerman in Kokko (1999).

dr. Katja Zajc Kejžar\*\*

### Izvleček

UDK: 339.727.22:334.726

V okviru dvostopenjskega oligopolnega modela, v katerem se tuje podjetje odloča med tujimi neposrednimi investicijami (TNI) in izvozom na trg države gostiteljice, pokažemo, da vstop tujega podjetja sproži proces realokacije tržnih deležev med heterogenimi podjetji znotraj panoge in poveča verjetnost izstopa najmanj učinkovitega podjetja v državi gostiteljici. Pričakovanje, da večja kot je stopnja stroškovne heterogenosti podjetij v državi gostiteljici, večja je verjetnost, da se bo tuje podjetje odločilo za TNI, in močnejši je učinek izrivanja najmanj učinkovitih lokalnih podjetij, je potrjeno le v primeru, ko ni močnejših učinkov prelivanja znanja v lokalna podjetja.

*Ključne besede:* tuje neposredne investicije, tržna struktura, proces selekcije podjetij, izrivanje podjetij, učinki prelivanja

### Abstract

This paper examines the effects of foreign firm entry on market structure in a host country. Within a two-stage oligopolistic model in which a foreign firm decides how to enter the host-country market (export versus foreign direct investment), while two asymmetrical local firms decide on their exit/stay strategy, we show that foreign firm entry causes reallocation of market shares across firms within the industry and increases the probability of the exit of the least efficient firm in the host economy. The traditional expectation that the higher the degree of firm-heterogeneity in a host country the more likely is an entry via FDI and the exit of the least efficient local rival is confirmed only for the situation where there are no productivity spillovers.

*Keywords:* foreign direct investment, market structure, firm selection process, crowding-out, productivity spillovers

JEL: F23, F12, L11

V literaturi ni doseženega splošnega konsenza glede vzročno-posledične povezave med TNI oziroma vstopom multinacionalnega podjetja (MNP) in tržno strukturo v državi gostiteljici. Na podlagi empiričnih študij bi lahko zaključili, da MNP vstopajo predvsem v panoge, v katerih obstajajo precejšnje vstopne ovire in relativno visoka tržna koncentracija, in tako v izhodišču ob samem vstopu prispevajo k povečanju števila podjetij v panogi. V tem primeru vstop MNP verjetno prispeva k zmanjšanju tržne koncentracije v panogi in prisili obstoječa podjetja k večji učinkovitosti, kar se odraža v izboljšani alokacijski in produkcijski učinkovitosti. Kadar so najmanj učinkovita podjetja prisiljena izstopiti iz panoge, pa lahko vstop MNP na dolgi rok prispeva k povečanju tržne koncentracije. Vendar tudi v tem primeru ni nujno, da se zmanjšata učinkovitost in blaginja, zlasti ko so prisotne močne ekonomije obsega in ko je razkorak med učinkovitostjo lokalnih podjetij in tujih podružnic velik. Večina empiričnih raziskav je osredotočena na učinke vstopa MNP, medtem ko so dinamični vidiki povezanosti prisotnosti MNP in stopnje konkurence v državi gostiteljici veliko manj raziskani (pregled študij v Blomström in Kokko 1997, 1998).

Ker ni enoznačne povezave med stopnjo konkurence, učinkovitostjo in tržno koncentracijo, nam proučevanje povezanosti med vhodnimi TNI in tržno koncentracijo ne more dati zadovoljivega odgovora glede učinkov TNI na panožno oziroma tržno strukturo. Tako tržna struktura kot koncentracija sta rezultat konkurenčnega procesa, ki ga sproži vstop in prisotnost MNP.

Glede na dejstvo, da so MNP močno prisotna v razmerah oligopolne konkurence, ter pomen strateškega motiva pri odločanju podjetij za neposredne investicije v tujini, ni presenetljivo, da se učinki vhodnih TNI na panožno strukturo v glavnem proučujejo v okviru oligopolističnih modelov, ki uporabljajo pristop teorije iger. Od druge polovice osemdesetih let prejšnjega stoletja se je pojavilo več modelov, v katerih je ravnatežna tržna struktura endogeno določena kot rešitev večstopenjske igre med mednarodnimi oligopolisti, ki izbirajo med različnimi načini vstopa na trg druge države: (i) Horstmann in Markusen (1987, 1992), Smith (1987), Motta (1992), Sanna-Randaccio (1996), Campa, Donnerfeld in Weber (1998), Petit in Sanna-Randaccio (2000) ter Bjorvatn (2004) endogenizirajo odločitev potencialnega MNP med izvozom in TNI, (ii) Görg (2000), Mattoo, Olarreaga in Saggi (2004) ter Müller (2001) proučujejo odločitev med dvema oblikama TNI, in sicer med t. i. svežimi TNI (angl. *greenfield*) in prevzemom lokalnega podjetja, medtem ko (iii) Glass in Saggi (2002) upoštevata odločitev med TNI in licenčnim načinom vstopa. Kot poudarja Neary (2003), modeli, ki predpostavljajo popolno ali monopolistično konkurenco, zaradi nerealistične predpostavke velikega števila podjetij (neskončno elastične »ponudbe« podjetij), odsotnosti vstopnih in izstopnih ovir za podjetja in brez upoštevanja strateškega vidika njihovega obnašanja ne morejo zadovoljivo razložiti vpliva vhodnih TNI na tržno strukturo.

Čeprav empirične študije potrjujejo, da znotraj posameznih panog obstajajo značilne in trajne razlike v ravni produktivnosti podjetij, pa je v večini omenjenih modelov upoštevano le eno (potencialno) podjetje v državi gostiteljici ali pa se predpostavlja, da so podjetja v državi gostiteljici homogena. To pa onemogoča eksplicitno upoštevanje vpliva vstopa tujega podjetja na proces realokacije in selekcije podjetij v panogi. Izjema sta študiji Glass in Saggi (2002) ter Gorg (2000), ki upoštevata heterogena podjetja<sup>3</sup> znotraj panoge, vendar pa njun poudarek ni na procesu selekcije podjetij v panogi in vplivu na tržno strukturo.

Naš namen je zato opustiti predpostavko homogenih podjetij znotraj posamezne panoge in razviti model v okviru pristopa teorije iger, ki omogoča identifikacijo različnih mehanizmov, preko katerih vstop tujega podjetja vpliva na tržno strukturo v državi gostiteljici. V pogojih, ko obstajajo heterogena podjetja znotraj posamezne panoge in ko prihaja do učinkov prelivanja v lokalna podjetja, lahko vstop tujega podjetja vpliva na tržno strukturo in blaginjo države gostiteljice preko naslednjih kanalov: (i) neposredni učinek prenosa »tehnologije«, ki spreminja povprečno raven produktivnosti in drugih značilnosti populacije podjetij v panogi (tuja podjetja so ponavadi nadpovprečno učinkovita); (ii) izstop najmanj učinkovitih podjetij v panogi (povečana konkurenca običajno vodi do znižanja cene na trgu, kar lahko pripelje do izstopa najmanj učinkovitih podjetij v panogi); (iii) realokacija tržnih deležev od manj k bolj učinkovitim podjetjem v panogi; (iv) vpliv na povečanje proizvodne učinkovitosti znotraj posameznih podjetij (obratov) kot posledica posrednih učinkov prelivanja. Kanala (ii) in (iii) sta neposredni rezultat učinka povečane konkurence ob vstopu tujega podjetja in se pogosta pojmujeta kot učinek izrivanja (angl. *crowding-out ali business stealing effect*). Osnovni cilj članka je torej ugotoviti, kako različni dejavniki, ki izražajo značilnosti podjetij v obeh državah, tuji državi in državi gostiteljici, ter panožne značilnosti, vplivajo na način vstopa tujega podjetja (izvoz ali TNI) in ravnatežno tržno strukturo v državi gostiteljici. Glede na to, da so učinki liberalizacije TNI v literaturi precej manj raziskani kot učinki zunanjetrgovinske liberalizacije, v članku analiziramo učinke sprostitve tokov TNI na tržno strukturo države prejemnice TNI.

Pri izpeljavi modela smo izhajali iz prispevkov Horstmann in Markusena (1987, 1992) ter Motteja (1992). Za razliko od predhodnih modelov pa smo vpeljali stroškovno heterogenost podjetij ter upoštevati možnost, da TNI povzročajo posredne učinke prelivanja v lokalna podjetja v državi gostiteljici. Tržna struktura v državi gostiteljici je v modelu endogeno določena kot ravnatežje v večstopenjski igri (angl. *multi-stage game*), ki poteka med tujim podjetjem (potencialnim MNP) in dvema heterogenima domačima podjetjema, ki se razlikujeta v stroškovni učinkovitosti (mejnih stroških). Struktura igre je naslednja: (i) na prvi stopnji se tuje podjetje odloča, ali bo izvažalo, neposredno investiralo ali sploh ne bo vstopilo na trg države gostiteljice,

<sup>3</sup> S heterogenostjo imamo v mislih razlike v stroškovni učinkovitosti med podjetji znotraj posamezne panoge.

(ii) na drugi stopnji pa se ob dani odločitvi tujega podjetja domači podjetji odločata o obsegu prodaje na domačem trgu države gostiteljice (Cournotova konkurenca<sup>4</sup>) in morebitnem prenehanju poslovanja (umiku s trga).

V nadaljevanju članka najprej predstavljamo model s predpostavkami, strukturo igre in ravnotežnimi rešitvami. Nato v tretjem poglavju na podlagi analize občutljivosti proučujemo, kako spremembe v parametrih modela (značilnosti podjetij v obeh državah, panožne značilnosti, velikost trga) vplivajo na način vstopa tujega podjetja in s tem na ravnotežno tržno strukturo države gostiteljice. V četrtem poglavju pa opredelimo vpliv liberalizacije TNI v pogojih proste zunanje trgovine na tržno strukturo. V petem poglavju podamo glavne zaključke.

## 2 Model

### 2.1. Predpostavke modela

Vpliv vstopa tujega podjetja na tržno strukturo v državi gostiteljici proučujemo v okviru parcialno-ravnotežnega modela z dvema državama, tujino in domačo državo (država gostiteljica), pri čemer pa se vse odločitve podjetij nanašajo le na trg v domači državi. V obeh državah se proizvaja homogen proizvod X. V domači državi že delujeta dve podjetji, ki se razlikujeta v proizvodni učinkovitosti: podjetje H, ki proizvaja z visokimi mejnimi stroški ( $C_H$ ), in učinkovitejše podjetje L, ki mu tehnologija omogoča proizvodnjo po nižjih mejnih stroških ( $C_L$ ). Obe podjetji poslujeta samo na trgu domače države. Izhodiščna tržna struktura v domači državi torej ustreza nesimetričnemu dvopolu, kjer podjetje L dosega višji tržni delež in realizira višji dobiček v primerjavi z manj učinkovitim podjetjem H. Heterogenost med podjetjema L in H z vidika stroškovne učinkovitosti izrazimo s parametrom  $A$ , ki je enak razliki v izhodiščnih mejnih stroških obeh domačih podjetij:  $A = C_H - C_L$ .

V tujini deluje podjetje M (potencialno multinacionalno podjetje), ki se odloča med dvema načinoma vstopa na trg domače države: izvozom proizvoda X (EX) ali ustanovitvijo proizvodne podružnice v domači državi (TNI). Podjetje M ima v primerjavi s podjetjema iz domače države na voljo superiorno tehnologijo, ki mu omogoča proizvodnjo po nižjih mejnih stroških  $C_M$ . Gre za standardno predpostavko o lastniško-specifičnih prednostih MNP,<sup>5</sup> ki mu omogoča

<sup>4</sup> Za razlago gl. npr. Rasmusen (1989).

<sup>5</sup> V skladu z Dunningovo eklektično teorijo (1981) so za odločitev podjetja za neposredno investiranje v tujini v primerjavi z drugimi možnostmi (kot na primer, izvoz ali licenčna proizvodnja) ključne tri prednosti: (i) lastniško-specifične prednosti, ki so specifične za podjetje, drugim podjetjem pa niso razpoložljive na trgu. Gre za prednosti, ki izhajajo iz lastništva proizvoda ali proizvodnega procesa, ki podjetju omogočajo, da uživa določeno tržno moč na tujih trgih; (ii) lokacijsko-specifične prednosti, ki spodbudijo podjetje, da locira proizvodnjo v tujini, namesto da jo koncentrira v domači državi, predvsem v primeru, ko obstajajo ekonomije obsega na ravni posameznega obrata; (iii) internalizacijske prednosti, ki povzročajo, da je neko mednarodno transakcijo mogoče izvesti po nižjih stroških od tržnih v okviru samega podjetja.

kompenzacijo višjih stroškov poslovanja na tujih trgih v primerjavi z lokalnimi konkurenti.<sup>6</sup> Brez izgube splošnosti zaključkov modela lahko predpostavljamo, da so  $C_M = 0$ .

Poleg konstantnih mejnih stroškov se podjetja pri poslovanju soočajo še z naslednjimi vrstami stroškov:

- i. Nepovratni fiksni stroški  $F$  na ravni celotnega podjetja. Glede na to, da so stroški  $F$  za vsa podjetja v modelu nepovratni, ne vplivajo na njihove odločitve o obsegu prodaje, zato so z namenom poenostavitve izpuščeni iz modela.<sup>7</sup>
- ii. Fiksni stroški  $G$  na ravni posameznega proizvodnega obrata.
- iii. Izvozni stroški  $S$  na enoto izvoza. V modelu predpostavljamo popolnoma prosto zunanjo trgovino, zato so izvozni stroški enaki eksogeno danim transportnim stroškom.

Podjetje M mora torej poleg konstantnih mejnih stroškov v primeru izvoznega načina vstopa na trg domače države upoštevati še dodatne izvozne stroške  $S$  na enoto izvoza, v primeru investicijskega vstopa (TNI) pa dodatne fiksne stroške  $G$ , potrebne za odprtje proizvodnega obrata v domači državi. V središču modela je torej dobro poznana (izključujoča) izbira iz modelov horizontalno povezanih MNP med bližino trga in koncentracijo proizvodnje v enem obratu (angl. *proximity-concentration trade-off*): podjetje izbere TNI, če so prihranki od izoginitve izvoznim stroškom (transportnim stroškom) večji od fiksnih stroškov, povezanih z ustanovitvijo novega proizvodnega obrata v državi gostiteljici. Drugi načini vstopa na tuje trge v modelu niso upoštevani.<sup>8</sup> Predpostavljamo, da so trgi v obeh državah segmentirani, tako da se proizvod X lahko uvozi v domačo državo, ne more pa se izvoziti nazaj iz domače v tujo državo (podobno predpostavko najdemo v Horstmann in Markusen 1987). Poleg tega tudi predpostavljamo, da je celotna proizvodnja podjetja M v podružnici namenjena prodaji le na lokalnem trgu domače države<sup>9</sup> ter da se podjetja ne srečujejo z omejitvami kapacitet.

<sup>6</sup> Treba pa je poudariti, da obstoj stroškovne prednosti tujega podjetja ni niti nujen niti zadostni pogoj za podjetje, da postane multinacionalno (kot je prikazano, na primer, v Graham 1998).

<sup>7</sup> Glede na predpostavko je model ustrezen predvsem za pojasnjevanje učinkov vstopa tujih podjetij v panogah, za katere so značilne relativno visoke vstopne ovire, in kjer je torej tuje podjetje z že vzpostavljeno proizvodnjo v svoji matični državi v boljši poziciji v primerjavi s potencialnimi domačimi novimi podjetji.

<sup>8</sup> Gl. Ethier (1986), Ethier in Markusen (1996), Glass in Saggi (2002) za modele, ki vključujejo možnost licenčnega načina vstopa, ter Buckley in Casson (1998) za izčrpno razpravo o različnih načinih vstopa na tuje trge.

<sup>9</sup> Z opustitvijo te predpostavke bi dobili dodatni motiv za TNI - TNI kot izhodišče za izvoz na tretje trge (gl. Ekholm, Forslid in Markusen 2003; Grossman, Helpman in Szeidl 2003; Yeaple 2003).

Glede potencialnih učinkov prelivanja (angl. *spillover effects*) iz tujih v domača podjetja model predpostavlja, da so le-ti možni v primeru TNI, medtem ko se v primeru izvoza ti učinki ne pojavijo. Ta predpostavka je bila narejena tudi v nekaterih drugih študijah (npr. v Fumagalli 2003).<sup>10</sup> Učinki prelivanja, merjeni z  $X$ , vplivajo na zmanjšanje mejnih stroškov domačih podjetij na naslednji način:  $c = Xc_M + (1 - X)c$ , kjer  $i$  označuje podjetji L in H.<sup>11</sup>  $X$  ima vrednost 0 v primeru, ko ni učinkov prelivanja (tj. takrat, kadar podjetje M ne vstopi na trg domače države oziroma ko se odloči za izvoz v domačo državo). V primeru TNI pa  $X$  zavzame vrednosti  $1 > X > 0$ . Predpostavljamo, da je  $X$  enaka za obe domači podjetji, kar ustreza simetričnemu učenju domačih podjetij, ki se odraža v enakem odstotnem znižanju mejnih stroškov obeh podjetij. Upošteva je potencialne učinke prelivanja po vstopu podjetja M so končni mejni stroški domačih podjetij definirani kot:

$$c_H = (1 - X)c + A \quad (1)$$

Ker odločitve vseh podjetij zadevajo le prodajo na trgu domače države, se podjetja odločajo o vstopu in izstopu le na podlagi povpraševanja domače države. Predpostavljamo linearno funkcijo povpraševanja:

$$Q = b(1 - P) \quad (2)$$

kjer  $P$  označuje ceno homogenega proizvoda  $X$  v domači državi,  $b$  predstavlja parameter velikosti domačega trga in  $Q$  skupni obseg povpraševanja po proizvodu  $X$  v domači državi.

Dobiček podjetja M v primeru TNI in izvoza je določen kot:

$$\pi^M = (1 - \frac{Q}{h}) \cdot q^M - G \quad (3)$$

<sup>10</sup> Več argumentov za ustreznost predpostavke je navedeno v literaturi. Fosfuri, Motta in Rõnde (2001), ki proučujejo nastanek učinkov prelivanja preko mobilnosti delavcev, predhodno zaposlenih in usposobljenih v podružnicah MNP, trdijo, da lokalna podjetja težje najdejo in privabijo usposobljene delavce iz tujih podjetij kot pa iz lokalnih podružnic MNP. Tudi drugi viri učinkov prelivanja, kot so demonstracijski učinek ali učinek vertikalnih povezav med panogami, so običajno lokalne narave zaradi lažje in cenejše komunikacije v primeru prostorske bližine.

<sup>11</sup>  $X$  torej meri stopnjo znižanja izhodiščnih mejnih stroškov kot rezultat učinkov prelivanja od podjetja M na domači podjetji L in H ( $X = \frac{c_L - c^L}{c_L}$  oziroma  $X = \frac{c_H - c^H}{c_H}$ ).

<sup>12</sup> S simboloma  $c_L$  in  $c_H$  označujemo mejne stroške podjetij L in H po vstopu tujega podjetja M,  $c_L$  in  $c_H$  pa označujeta izhodiščne mejne stroške, po katerih podjetji poslujeta pred vstopom tujega podjetja.

kjer je ( $Q = \sum q^i$ ;  $i = L, H, M$ ).

Dobiček domačih podjetij pa je definiran kot:

$$\pi^i = (1 - \frac{Q}{h}) \cdot q^i \quad \text{za } i = L, H \quad (4)$$

## 2.2. Struktura igre

Ravnotežni način vstopa tujega podjetja M in tržna struktura v domači državi sta določena kot ravnotežje dvo-stopenjske igre. Na prvi stopnji se tuje podjetje M odloča, ali bo izvažalo, neposredno investiralo ali sploh ne bo vstopilo na trg domače države. Na drugi stopnji pa se ob dani odločitvi podjetja M, domači podjetji L in H simultano odločata o obsegu prodaje na trgu domače države (Cournotova konkurenca) in morebitnem prenehanju poslovanja (umiku s trga).

Za vsakega od načinov vstopa podjetja M (izvoz ali TNI) obstajajo trije možni režimi: (i) [M, L, H], ko obe domači podjetji po vstopu podjetja M ostaneta na trgu; (ii) dvopol [M, L], ko se manj učinkovito podjetje H umakne s trga; in (iii) monopol [M], ko se obe domači podjetji umakneta s trga. Kadar se podjetje M ne odloči za vstop na trg domače države (izhodiščna tržna struktura), predpostavljamo, da obe domači podjetji poslujeta na trgu (režim [L, H]). Ker se v modelu predpostavlja, da umik s trga ni povezan z dodatnimi stroški, se podjetje odloči za prenehanje poslovanja takoj, ko je njegov ravnotežni obseg prodaje negativen.

Ravnotežna tržna struktura je določena kot rešitev te dvostopenjske igre z vzvratno indukcijo (angl. *backwards induction*) in upoštevanjem Nashovega ravnotežja v čistih strategijah v posamezni fazi igre (angl. *Nash sub-game perfect equilibrium in pure strategies*).<sup>13</sup> Začenši z reševanjem druge stopnje igre podjetja za vsako možno odločitev podjetja M o načinu vstopa izberejo obseg prodaje na trgu domače države, ki jim prinese maksimalni dobiček ob upoštevanju obsega prodaje drugih podjetij. Ravnotežni output podjetij ( $q_j$ ; kjer  $j$  označuje možne režime) dobimo na podlagi Kuhn-Tuckerjevih pogojev prvega reda, ki ustrezajo enačbi (3) in (4), ter komplementarnih pogojev:<sup>14</sup>

$$\frac{d\pi^j}{dq_j} = 0 \quad \text{pod pogojem } q_j > 0 \quad \text{za } i = M, L, H \quad (5)$$

Ko so robni pogoji zavezujoči, predpostavljamo, da se podjetje odloči za umik s trga. Iz ravnotežnih outputov glede na posamezni način vstopa podjetja M določimo donose (angl. *payoffs*) posameznih podjetij kot dobičke ( $\pi_j = (q_j)^2 / b$ ), dobljene z upoštevanjem funkcije povpraševanja (2) in funkcij dobička (3, 4) in izražene kot funkcija parametrov  $G, s, X, A, b$  in  $c_L$ . Outputi in dobički za vse možne ravnotežne režime so podani v tabeli 1.

<sup>13</sup> Za razlago gl. npr. Rasmusen (1989).

<sup>14</sup> Za razlago gl. npr. Rasmusen (1989).



**Tabela 1:** Output in dobiček podjetij glede na možne načine vstopa podjetja M na trg domače države

Režim	Output (q)	Dobiček (n)
[M <sup>TNI</sup> , L, H]	$q_{M,L,H} = b \cdot 4 \cdot (1 + 2(1 - X)\check{C}_L + (1 - X)A)$ $q_{TNI,L,H}^L = b \cdot 4 \cdot (1 - 2(1 - X)C_L + (1 - X)A)$ $q_{ML,H}^2 = b \cdot 4 \cdot (1 - 2(1 - X)C_L - 3(1 - X)A)$	$n^{\wedge} = b \cdot 16 \cdot (1 + 2(1 - X)\check{C}_L + (1 - X)A) - G$ $n^{\wedge} = b \cdot 16 \cdot (1 - 2(1 - X)C_L + (1 - X)A)^{\wedge}$ $n^{\wedge} = b \cdot 16 \cdot (1 - 2(1 - X)\check{C}_L - 3(1 - X)A)$
[M <sup>TNI</sup> , L]	$q_{M_{NL}} = b \cdot 3 \cdot (1 + (1 - X)C_L)$ $q_{TNI,L}^L = b \cdot 3 \cdot (1 - 2(1 - X)\check{C}_L)$	$n^{\wedge}LL = b \cdot 9 \cdot (1 + (1 - X)C_L)^2 - G$ $n^{\wedge}LL = b \cdot 9 \cdot (1 - 2(1 - X)C_L)^2$
[M <sup>TM</sup> ]	$q = b \cdot 2$	$n_{MI} = b \cdot 4 - G$
[M <sup>EX</sup> , L, H]	$q_{Mx,L,H} = b \cdot 4 \cdot (1 + 2 \cdot C_L + A - 3 \cdot s)$ $q_{EX,L,H}^L = b \cdot 4 \cdot (1 - 2 \cdot \check{C}_L + A + s)$ $q_{EX,L,H}^H = b \cdot 4 \cdot (1 - 2 \cdot \check{C}_L - 3 \cdot A + s)$	$n^{EX,L,H} = b \cdot 16 \cdot (1 + 2 \cdot C_L + A - 3 \cdot s)^2$ $n^{EX,L,H} = b \cdot 16 \cdot (1 - 2 \cdot \check{C}_L + A + s)^2$ $n^{EX,L,H} = b \cdot 16 \cdot (1 - 2 \cdot \check{C}_L - 3 \cdot A + s)^2$
[M <sup>EX</sup> , L]	$q_{EX,L}^L = b \cdot 3 \cdot (1 + C_L - 2 \cdot s)$ $q_{EX,L}^H = b \cdot 3 \cdot (1 - 2 \cdot \check{C}_L + s)$	$n^{EX,L} = b \cdot 9 \cdot (1 + C_L - 2 \cdot s)^2$ $n^{EX,L} = b \cdot 9 \cdot (1 - 2 \cdot \check{C}_L + s)^2$
[M <sup>EX</sup> ]	$q_{EX}^U = b/2 \cdot (1 - s)$	$n_{MX} = b \cdot 4 \cdot (1 - s)^2$
[L, H]	$q_{L,H}^L = b/3 \cdot (1 - \check{C}_L + A)$ $q_{L,H}^H = b/3 \cdot (1 - \check{C}_L - 2 \cdot A)$	$n_{L,H}^L = b \cdot 9 \cdot (1 - \check{C}_L + A)^2$ $n_{L,H}^H = b \cdot 9 \cdot (1 - \check{C}_L - 2 \cdot A)^2$
[L]	$q_L^L = b/2 \cdot (1 - \check{C}_L)$	$n^{\wedge} = b/4 \cdot (1 - \check{C}_L)^2$

Vir: Lastna izpeljava.

Vstop tujega podjetja M poveča stopnjo konkuren- ce in tako pospeši proces selekcije in realokacije na trgu proizvoda X v domači državi. Glede na tabelo 1 in ob upoštevanju  $c_H = c_L + A$  lahko pogoj, da manj učinkovito domače podjetje ostane na trgu ( $q^H > 0$ ) glede na izbran način vstopa podjetja M, izrazimo kot:

$$\text{za izvoz: } q_{EX,L,H}^L = b \cdot 4 \cdot (1 - 2 \cdot \check{C}_L - 3 \cdot A + s) > 0 \quad \wedge \quad s > -1 - c_L + 3c_H \quad (6)$$

$$\text{za TNI: } q_{TNI,L,H}^L = b \cdot 4 \cdot (1 - 2(1 - X)C_L - 3(1 - X)A) > 0 \quad \wedge \quad c_{H,H}^L < \frac{1 + (1 - X)\check{C}_L}{3(1 - X)} \quad (7)$$

## REZULTAT

V odsotnosti učinkov prelivanja je izstop najmanj učinkovitega lokalnega podjetja po vstopu tujega podjetja bolj verjeten v primeru TNI kot izvoza, medtem ko je v prisotnosti pozitivnih učinkov prelivanja izstop podjetja H verjetnejši v primeru TNI glede na izvozni način vstopa, če velja  $s > X/(1 - X)$ .

V primeru spremembe od izvoznega načina vstopa k investicijskemu načinu vstopa se tuje podjetje M izogne izvoznim stroškom, kar vpliva na povečanje njegove konkurenčnosti glede na podjetji H in L ter mu omogoča, da

poveča svoj tržni delež. Če ne pride do učinkov prelivanja iz podjetja M v domača podjetja, sprememba v načinu vstopa podjetja M od izvoza k TNI vpliva na zmanjšanje ravnotežnega outputa podjetja H, ki je proporcionalno transportnim stroškom s. Za  $X = 0$  je torej pogoj za nenegativni output in dobiček podjetja H v primeru TNI (7) strožji kot pogoj v primeru izvoza (6). Na drugi strani pa pride v primeru pozitivnih učinkov prelivanja do dodatnega učinka, in sicer se podjetjema H in L znižajo mejni stroški v primeru lociranja proizvodnje podjetja M v domači državi, kar pozitivno vpliva na njun output. Vpliv spremembe od izvoza k TNI na število podjetij in tržno strukturo v domači državi je v tem primeru odvisen od tega, kateri od teh dveh učinkov je močnejši. Verjetnost izstopa podjetja H se poveča, če stroškovna prednost podjetja M zaradi izognitve transportnim stroškom več kot odtehta izboljšanje učinkovitosti domačih podjetij, ki izhajajo iz pozitivnih učinkov prelivanja v primeru investicijskega vstopa, torej ko je pogoj (7) strožji od pogoja (6):  $s > X/(1 - X)$ . To pa pomeni, da lahko v primeru relativno močnih učinkov prelivanja manj učinkovito lokalno podjetje ostane na trgu v primeru TNI, medtem ko bi v primeru izvozne strategije prenehalo poslovati.

## 2.3. Ravnotežna tržna struktura

Na podlagi ravnotežnih outputov in dobičkov iz druge stopnje igre v tabeli 1 lahko rešimo igro še na prvi stopnji in s tem določimo ravnotežno tržno strukturo v domači državi. Na prvi stopnji se namreč podjetje M odloča, ali bo vstopilo in kako bo vstopilo na trg domače države. Podjetje M se odloči za tisti način vstopa, ki mu prinese najvišji

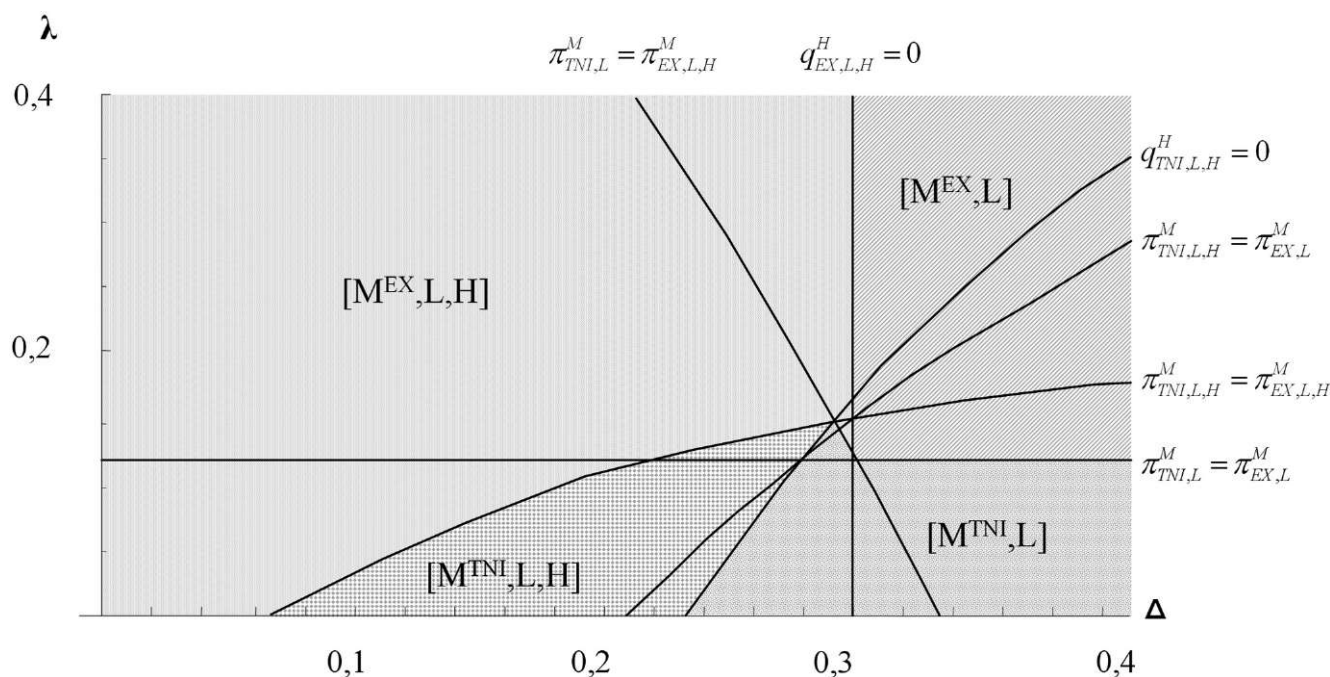
dobiček. Kadar niti investicijski niti trgovinski način vstopa ne prinašata pozitivnega dobička, se podjetje M odloči, da ne bo vstopilo na trga domače države. Ravnotežje je torej določeno z upoštevanjem pogojev, ki opredeljujejo odločitev podjetja M med različnimi načini vstopa na trg domače države ( $n_{J(TNI)} - n_{J(EX)} > 0$  kjer  $j(TNI)$  označuje režime z investicijskim načinom vstopa podjetja M,  $j(EX)$  pa režime z izvoznim načinom vstopa podjetja M) ob upoštevanju pogoja nenegativnega dobička podjetja M ( $n^M > 0$ ; kjer  $j$  označuje možne režime) ter potencialnega izstopa domačih podjetij ( $q_H < 0$  in  $q_j^L < 0$ ).

Da bi dobili vpogled v to, kako različni dejavniki vplivajo na ravnotežne rešitve modela, je ravnotežna tržna struktura v domači državi predstavljena grafično na sliki 1 kot funkcija parametrov  $A$  in  $X$  pri fiksnih vrednostih preostalih parametrov (kot je označeno na sliki 1). Izbira teh dveh parametrov omogoča analizo vpliva interakcije med stopnjo heterogenosti podjetij iz domače države in učinki prelivanja na odločitev podjetja M o načinu vstopa in s tem na ravnotežno tržno strukturo na trgu proizvoda X v domači državi. Vrednosti preostalih parametrov so izbrane tako, da zagotavljajo dobičkonosen vstop podjetja M na trg

domače države, in da v ravnotežju delujeta vsaj dve podjetji. Vpliv preostalih dejavnikov na ravnotežno tržno strukturo proučujemo na podlagi analize občutljivosti v naslednjem poglavju.<sup>15</sup>

Meja med ravnotežnima režimoma  $[M^{EX}, L, H]$  in  $[M^{TNI}, L, H]$  na sliki 1, ki je določena s  $n^M = n_{XLH}^m$  pod pogojem, da vsa podjetja M, L in H dosegajo pozitiven output in s tem dobiček, ima pozitiven naklon. Povečanje X, ki znižuje output podjetja M v režimu  $[M^{TM}, L, H]$ , ne vpliva pa na njegov obseg prodaje v  $[M^{EX}, L, H]$ , mora biti povezano z zadostnim povečanjem A, ki zagotavlja dovolj velik obseg prodaje podjetja M, da je njegov dobiček višji v primeru TNI. Meja med  $[M^{TNI}, L, H]$  in  $[M^{TNI}, L]$ , določena s pogojem umika podjetja H s trga  $q_{HNI, H} = 0$  pod pogojem nenegativnega dobička podjetij M in L ter da podjetje M daje prednost vstopu preko TNI, ima tudi pozitiven naklon, ker močnejši kot so učinki prelivanja, večji je lahko zaostanek podjetja H v stroškovni učinkovitosti, ki mu še omogoča obstoj na trgu. Po drugi strani pa je meja med  $[M^{EX}, L, H]$  in  $[M^{EX}, L]$  navpična premica, ker je pogoj nenegativnega dobička podjetja H v primeru izvoza podjetja M neodvisen od X. Kritična vrednost A, ki opredeljuje mejo

Slika 1: Ravnotežna tržna struktura



Opomba: Vrednosti parametrov so fiksirane pri  $G = 1,2$ ,  $b = 15$ ,  $C_L = 0,15$ ,  $s = 0,2$ .<sup>1</sup>

Vir: Lastna slika.

<sup>15</sup> Vrednosti parametrov na sliki 1 in drugih slikah v nadaljevanju so izbrane na podlagi naslednjih kriterijev: (i) da zagotavljajo dobičkonosen vstop podjetja M na trg domače države, (ii) da v ravnotežju delujeta vsaj dve podjetji ter (iii) da so razvidne vse možne spremembe v ravnotežnih režimih.

med  $[M^{EX}, L, H]$  in  $[M^{EX}, L]$ , je enaka  $3A = 1 - 2\zeta_L + 5$ , kar je pri danih vrednostih parametrov iz slike 1 enako  $A = 0,3$ . Razmejitev med režimoma  $[M^{EX}, L, H]$  in  $[M^{TNI}, L]$  izhaja iz pogoja  $n_{niL}^m = n_{XLH}^M$  ob pogoju, da imata obe domači podjetji pozitiven output in dobiček v primeru izvoza podjetja M, medtem ko se je v primeru TNI podjetje H prisiljeno umakniti s trga. Ta meja ima negativen naklon, ker mora biti povečanje  $A$ , kar pozitivno vpliva na dobiček podjetja M v  $[M^{EX}, L, H]$  zaradi povečanega obsega prodaje (tržnega deleža), vendar pa ne vpliva na njegov dobiček v  $[M^{TNI}, L]$ , povezano z zmanjšanjem  $X$ , ki pozitivno vpliva na dobiček podjetja M v  $[M^{TNI}, L]$ , ne vpliva pa na dobiček podjetja M v  $[M^{EX}, L, H]$ . Pri relativno visoki vrednosti parametra  $A$  podjetje H ne more poslovati s pozitivnim dobičkom v nobenem primeru, niti v primeru TNI niti izvoza. Na tej točki postane meja med  $[M^{EX}, L]$  in  $[M^{TNI}, L]$  neodvisna od  $A$ , kar ponazarja vodoravna premica.

Na podlagi slike 1 lahko v splošnem zaključimo, da za dane vrednosti preostalih parametrov podjetje M izbere TNI za vstop na trg domače države, ko je vrednost  $A$ , ki meri stopnjo stroškovne heterogenosti med podjetjema H in L, relativno visoka glede na intenzivnost učinkov prelivanja ( $X$ ), pri čemer izstopi najmanj učinkovito domače podjetje, ko postane vrednost parametra  $A$  zadosti visoka. Na drugi strani pa podjetje M izbere izvozni način vstopa na trg domače države, ko je parameter  $X$  relativno visok glede na  $A$ , pri čemer podjetje H izstopi, ko postane parameter  $A$  zadosti visok.

S postopnim povečevanjem  $A$  (vse ostalo nespremenjeno) se za relativno nizko intenzivnost učinkov prelivanja (na sliki 1 za  $X < 0,12$ ) ravnotežna tržna struktura v domači državi najprej spremeni iz režima  $[M^{EX}, L, H]$  v režim  $[M^{TNI}, L, H]$  ter nato v  $[M^{TNI}, L]$ . To nakazuje, da povečanje stroškovne heterogenosti v domači državi povečuje verjetnost, da bo v ravnotežju tuje podjetje izbralo investicijski način vstopa. Izhodiščna ravnotežna struktura v primeru dveh enako učinkovitih domačih podjetij  $[M^{EX}, L, H]$  se spremeni, ko povišanje zaostanka v stroškovni učinkovitosti podjetja H glede na podjetji M in L (to je povečanje parametra  $A$ ) omogoči podjetju M tolikšno povišanje tržnega deleža, da se mu izplača odpreti podružnico v domači državi. Ob spremembi načina vstopa od izvoza na TNI se obseg prodaje domačih podjetij dodatno zniža, ker proizvodnja v lokalni podružnici omogoča podjetju M, da se izogne transportnim stroškom ter s tem zniža svoje variabilne stroške prodaje na domačem trgu. Nadaljnje povečanje  $A$  povzroči ponovno spremembo v ravnotežni tržni strukturi, ko se je manj učinkovito podjetje H prisiljeno umakniti s trga, kar povzroči dodatno realokacijo tržnih deležev v korist podjetja M.

Višja kot je intenzivnost učinkov prelivanja, bolj je prej omenjena sprememba v tržni strukturi iz  $[M^{EX}, L, H]$  v  $[M^{TNI}, L, H]$  zamaknjena, saj je potrebna višja stroškovna prednost, da podjetje M nevtralizira neugoden vpliv učinkov prelivanja. Podobno velja, da višji kot so učinki prelivanja, kasneje (ob višji vrednosti  $A$ ) se umakne najmanj učinkovito domače podjetje.

Pri relativno močnejših učinkih prelivanja (na sliki 1 za  $0,12 < X < 0,14$ ) vpliv povečanja stopnje heterogenosti v produktivnosti podjetij v panogi na način vstopa tujega podjetja in tržno strukturo v panogi ni več enoznačen. S postopnim povečevanjem  $A$  se ravnotežni režim spreminja v naslednjem zaporedju:  $[M^{EX}, L, H] \wedge [M^{TNI}, L, H] \wedge [M^{TNI}, L] \wedge [M^{EX}, L, H] \wedge [M^{EX}, L]$ . Lahko opazimo, da povečanje  $A$  lahko celo povzroči, v nasprotju s situacijo brez ali z relativno šibkimi učinki prelivanja, spremembo od dvopola s TNI ( $[M^{TNI}, L]$ ) k ravnotežju z vsemi tremi podjetji, dejavnimi na trgu, pri čemer podjetje M izbere izvozni način vstopa na trg domače države  $[M^{EX}, L, H]$ . Ta preobrat nazaj na izvozno strategijo vstopa je odraz dejstva, da se zaradi relativno močnih učinkov prelivanja zniža tržni delež podjetja M v režimu  $[M^{TNI}, L]$  do take mere, da podjetje M ustvarja večji dobiček v primeru izvoza, celo če obe domači podjetji ostaneta na trgu. Nadaljnje povečanje pa pripelje v dvopol z izvoznim načinom vstopa, ko najmanj učinkovito lokalno podjetje ne more več uspešno poslovati niti v primeru, da tuje podjetje M izvažna na trg domače države.

Pri še močnejših učinkih prelivanja (na sliki 1 za  $X > 0,14$ ) pa podjetje M vedno izbere izvoz ne glede na stopnjo heterogenosti lokalnih podjetij, tako da v tem primeru izhodiščni tržni strukturi  $[M^{EX}, L, H]$  sledi režim  $[M^{EX}, L]$ .

V splošnem bi lahko zaključili, da višja kot je stopnja heterogenosti lokalnih podjetij, večja je verjetnost, da bo prišlo do izrivanja lokalnih podjetij po vstopu tujega podjetja (umik najmanj učinkovitega podjetja), vendar le v primeru, ko niso prisotni močni učinki prelivanja. Kot je razvidno iz razlage, je lahko povišanje  $A$  v primeru močnih učinkov prelivanja ( $X$ ) povezano s spremembo iz dvopola nazaj na ravnotežje z vsemi tremi podjetji, pri čemer je sprememba v številu podjetij na trgu povezana z dejstvom, da podjetje M v tem primeru ne izbere TNI.

Podobno lahko analiziramo, kako postopno povečevanje intenzivnosti učinkov prelivanja ( $X$ ) vpliva na izbiro strategije vstopa tujega podjetja in s tem posledično na ravnotežno tržno strukturo. V splošnem velja, da močnejši kot so učinki prelivanja, hitrejša je konvergenca med domačima podjetjema in tujim podjetjem v primeru TNI in večja je verjetnost, da bodo v ravnotežju vsa tri podjetja aktivna na trgu, medtem ko je manj verjetno, da se bo tuje podjetje odločilo za TNI ob vsem drugem nespremenjenem.

Pri relativno visokih vrednostih  $A$  postopno povečevanje  $X$  povzroči spremembo od  $[M^{TNI}, L]$  na  $[M^{EX}, L]$ , medtem ko je pri relativno nizkih vrednostih  $A$  postopno povečevanje učinkov prelivanja povezano s spremembo  $[M^{TNI}, L, H] \wedge [M^{EX}, L, H]$ . Postopno povečevanje vrednosti parametra  $X$  pa je lahko povezano tudi z naslednjim zaporedjem ravnotežnih struktur trga domače države:  $[M^{TNI}, L] \wedge [M^{TNI}, L, H] \wedge [M^{EX}, L, H]$ , ki omogoča najmanj učinkovitemu lokalnemu podjetju, da obstane na trgu. V vseh teh scenarijih pa lahko opazimo, da v primeru močnih pričakovanih učinkov prelivanja podjetje M raje izbere izvozni način vstopa na trg domače države.

### 3. Analiza občutljivosti

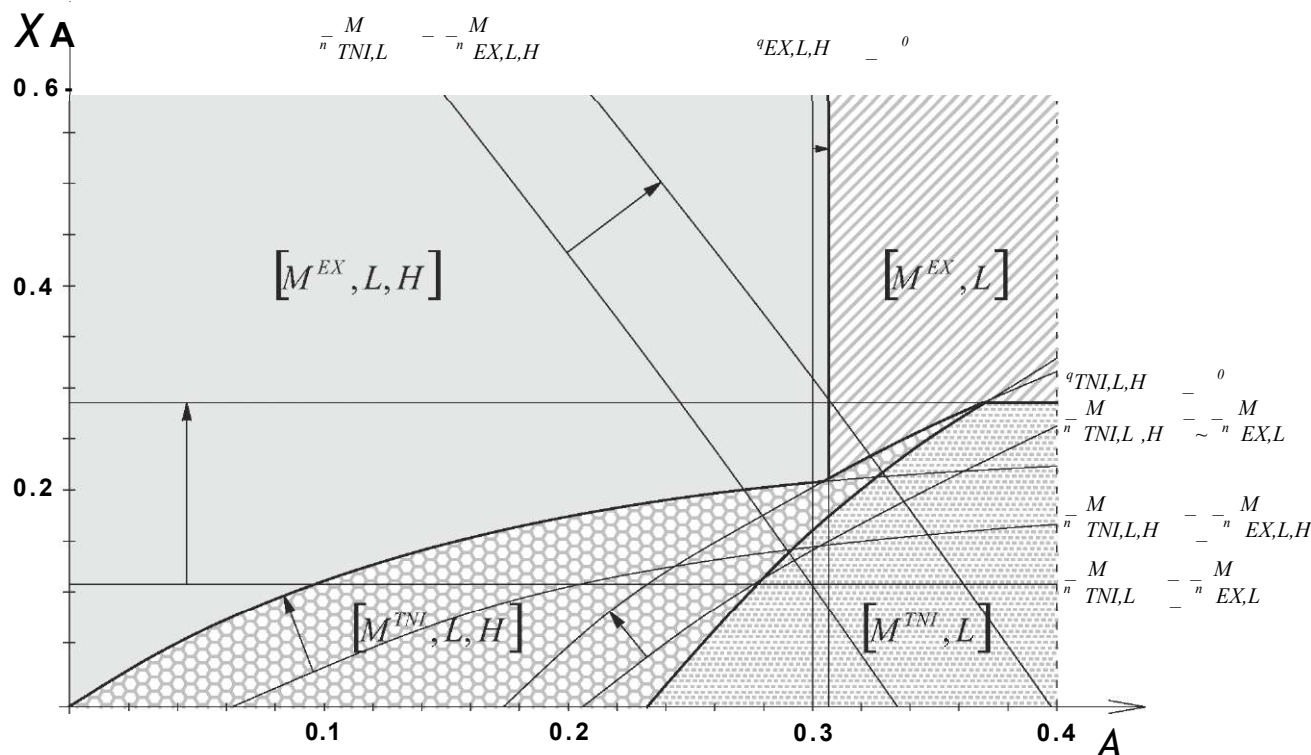
V tem poglavju bomo s pomočjo analize občutljivosti ugotavljali, kako spremembe preostalih parametrov modela ( $G$ ,  $s$ ,  $b$  in  $c$ .) vplivajo na ravnotežno tržno strukturo. Rezultati so predstavljeni grafično v seriji slik 2-5.

Na sliki 2 so prikazani premiki mej med posameznimi ravnotežnimi režimi zaradi eksogeno danega povečanja izvoznih stroškov ( $s$ ), ki se zgodi zaradi povečanja transportnih stroškov ali pa zaradi uvedbe carine ali podobnih ukrepov za usmerjanje zunanjetrgovinskih tokov (pri nespremenjenih drugih parametrih). Ker postane zaradi povečanja izvoznih stroškov izvoz dražja opcija za podjetje M (meje med režimi TNI in izvoznimi režimi se premaknejo navzgor, manj učinkovito podjetje H preživi v primeru izvoza na večjem razponu vrednosti  $A$ , medtem ko ostane razmejitev med režimoma  $[M^{TNI}, L, H]$  in  $[M^{TNI}, L]$  nespremenjena), se poveča parametrsko področje, na katerem je TNI ravnotežni način vstopa. Gre za v literaturi dobro poznan motiv izoginitve carinam (angl. *tariff-jumping argument*). To pomeni, da pride do spremembe iz režima  $[M^{EX}, L, H]$  v režim  $[M^{TNI}, L, H]$  pri nižjih vrednostih parametra  $A$ , medtem ko ostaja meja med režimoma  $[M^{TNI}, L, H]$  in  $[M^{TNI}, L]$  nespremenjena. Podobno postane v primeru srednje močnih učinkov prelivanja sprememba iz  $[M^{TNI}, L]$  v  $[M^{EX}, L, H]$  z naraščanjem  $A$  manj verjetna, spremembo

iz  $[M^{EX}, L]$  v  $[M^{TNI}, L, H]$  pa bolj verjetna. Ta zaključek, da povečanje izvoznih stroškov spodbuja TNI, pa nujno ne drži v primeru, ko ima potencialno domače vstopajoče podjetje prednost prve poteze (angl. *first mover advantage*). Kot je prikazal Motta (1992), lahko uvedba carine odvrne tuje podjetje od TNI ali celo popolnoma prepreči vstop tujega podjetja, kar pripelje do domačega monopola.

Na sliki 3 je prikazano, kako vpliva povečanje velikosti trga ( $b$ ) v domači državi, pri nespremenjenih drugih parametrih, na ravnotežno tržno strukturo. Glede na to, da obe domači podjetji že poslujeta na domačem trgu in da so fiksni stroški  $F$  zanju nepovratni, je njuna odločitev o prenehanju poslovanja neodvisna od velikosti domačega trga, zato meja med režimoma  $[M^{TNI}, L, H]$  in  $[M^{TNI}, L]$  ter med režimoma  $[M^{EX}, L, H]$  in  $[M^{EX}, L]$  ostane nespremenjena. Povečanje trga domače države pa poveča iniciativo podjetja M za TNI, ker se lahko fiksni stroški obrata porazdelijo na večji obseg prodaje, tako da se meja med investicijskimi in izvoznimi režimi premaknejo navzgor v našem parametrskem prostoru, kar poveča področje, na katerem je TNI ravnotežna strategija vstopa tujega podjetja M. Podobno kot v primeru povečanja izvoznih stroškov za srednje močne učinke prelivanja se zmanjša verjetnost spremembe iz  $[M^{TNI}, L]$  v  $[M^{EX}, L, H]$  s povečanjem  $A$ , medtem ko se verjetnost spremembe iz  $[M^{EX}, L]$  v  $[M^{TM}, L, H]$  poveča.

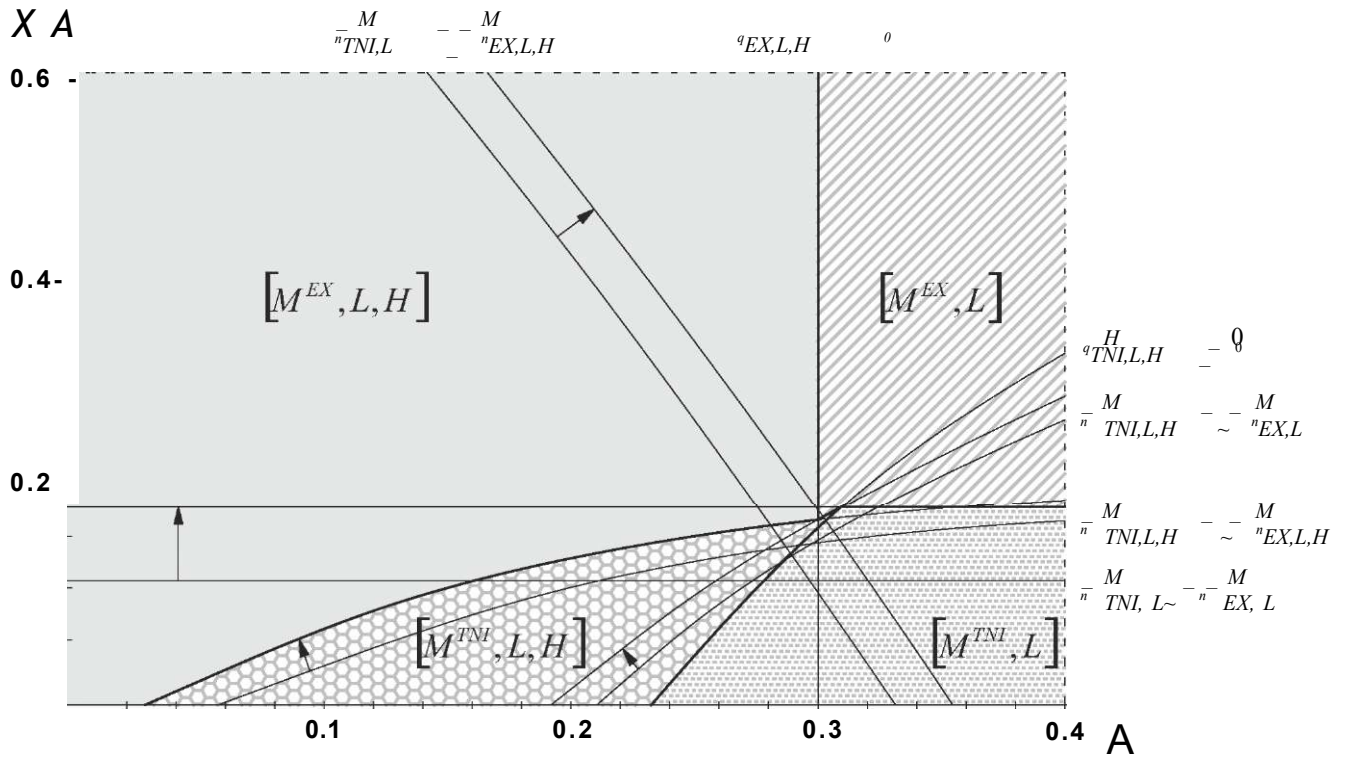
Slika 2: Vpliv povečanja izvoznih (transportnih) stroškov na ravnotežno tržno strukturo



Opomba: Vrednosti parametrov:  $G = 1,2$ ,  $b = 15$ ,  $C_L = 0,15$ ;  $s_0 = 0,2$   $\wedge$   $s_1 = 0,25$ .

Vir: Lastna slika.

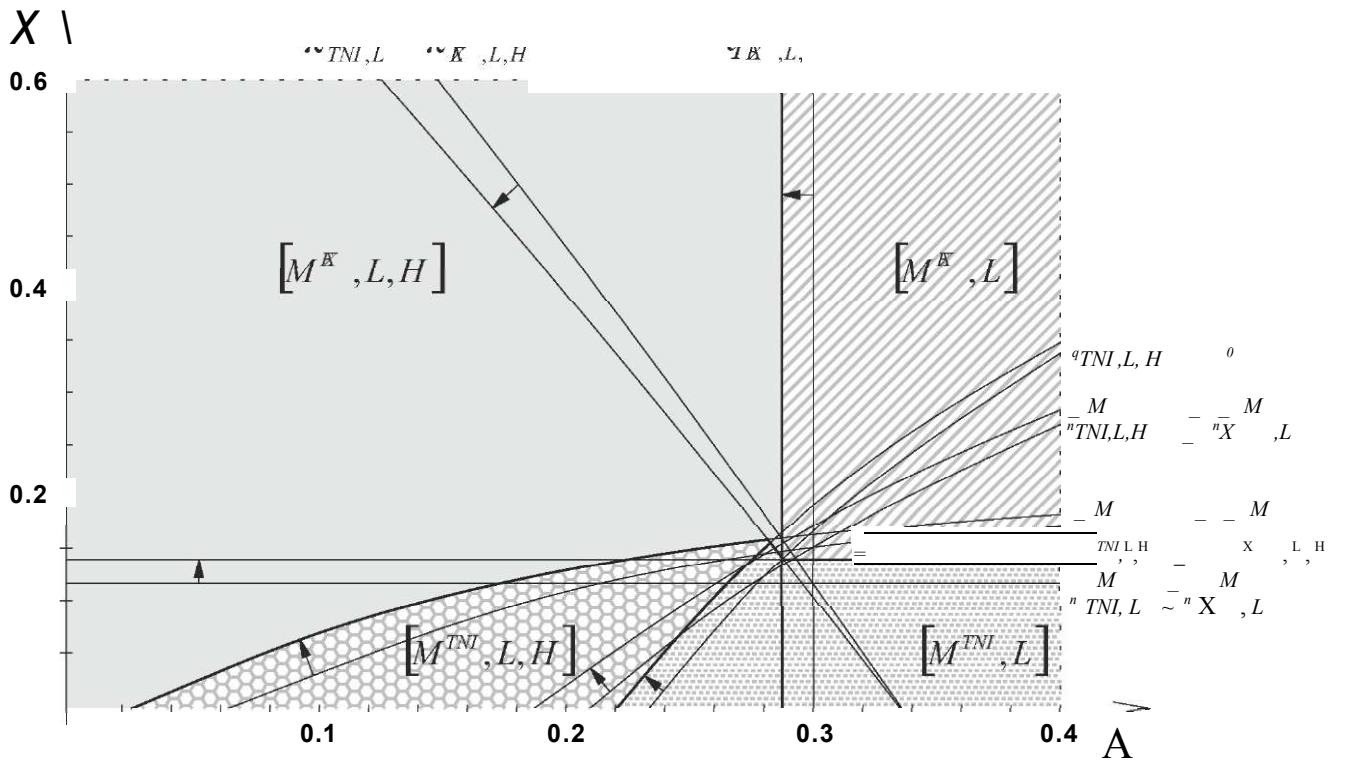
Slika 3: Vpliv povečanja velikosti domačega trga na ravnotežno tržno strukturo



Opomba: Vrednosti parametrov:  $G = 1,2$ ,  $c_L = 0,15$ ,  $s = 0,2$ ;  $b_0 = 15 \wedge b_1 = 15,5$ .

Vir: Lastna slika.

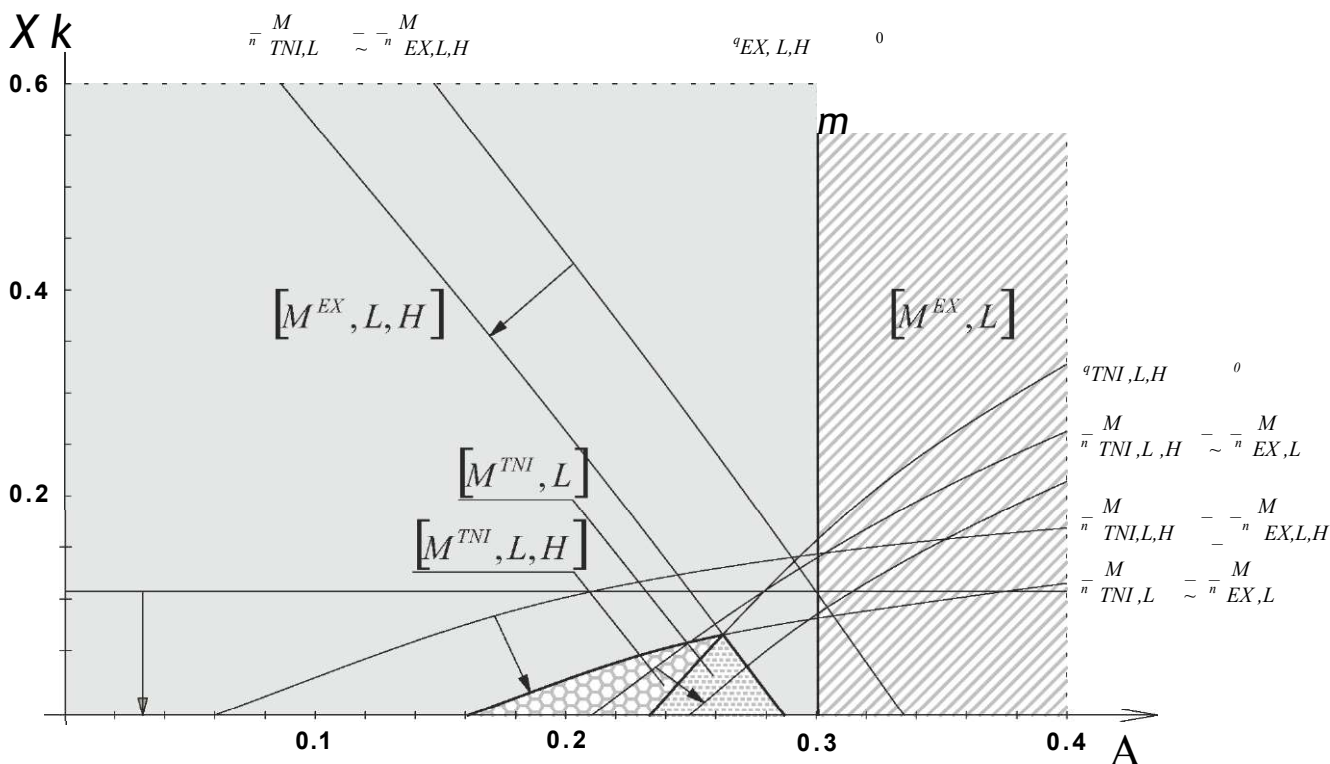
Slika 4: Vpliv povečanja mejnih stroškov podjetja L na ravnotežno tržno strukturo



Opomba: Vrednosti parametrov:  $G = 1,2$ ,  $b = 15$ ,  $s = 0,2$ ;  $c_{L0} = 0,15 \wedge c_{L1} = 0,17$ .

Vir: Lastna slika.

Slika 5: Vpliv povečanja fiksnih stroškov na ravni obrata na ravnotežno tržno strukturo



Opomba: Vrednosti parametrov:  $b = 15$ ,  $s = 0,2$ ,  $C_L = 0,15$ ;  $G_0 = 1,2 \wedge G_1 = 1,3$ .

Vir: Lastna slika.

Učinek povečanja mejnih stroškov bolj učinkovitega domačega podjetja  $L$  ( $c_L$ ) je prikazan na sliki 4. Povečanje  $C_L$  pomeni, ob predpostavki, da se tudi mejni stroški manj učinkovitega podjetja  $H$  povečajo v enakem absolutnem znesku in da se razkorak v produktivnosti med tujim podjetjem  $M$  ter domačima podjetjema  $L$  in  $H$  poveča. Meja, ki označuje izstop podjetja  $H$  v primeru TNI in izvoza, se zato premakne na levo, kar pomeni povečanje verjetnosti njegovega umika s trga po vstopu podjetja  $M$  na trg pri vsem preostalem nespremenjenem. Povečanje  $c_L$  poveča output in dobiček podjetja  $M$  ne glede na način vstopa, vendar je to povečanje večje v primeru izvoza (v tem primeru ne pride do učinka prelivanja). Kljub temu pa pride zaradi večjega variabilnega dobička podjetja  $M$  hitreje do spremembe od izvoznega na TNI strategijo (pri nižjih vrednostih  $A$ ). Meje med  $[M^{TNI}, L, H]$  in  $[M^{EX}, L, H]$  ter med  $[M^{TNI}, L]$  in  $[M^{EX}, L]$  in med  $[M^{TNI}, L, H]$  in  $[M^{EX}, L]$  se premaknejo navzgor, medtem ko se meja med  $[M^{TM}, L]$  in  $[M^{EX}, L, H]$  prestavi navzdol, kar povečuje parametrsko področje, v katerem je TNI ravnotežna strategija vstopa. Ta rezultat je v skladu z novjšimi študijami, ki poudarjajo (predvsem v pogojih monopolistične konkurence), da višja kot je stroškovna prednost, bolj verjetno je, da bodo podjetja vstopila na trg s pomočjo TNI (Helpman, Melitz in Yeaple 2003; Head in Ries 2003).

Višji fiksní stroški na ravni obrata ( $G$ ) povečajo področje, na katerem podjetje  $M$  izbere izvoz (slika 5). To je standardni rezultat v horizontalnih modelih MNP. Meje med izvoznimi in TNI režimi se premaknejo navzdol, medtem ko je odločitev domačega podjetja o umiku s trga nespremenjena pri obeh vstopnih strategijah tujega podjetja. Ker se kot rezultat povečanja fiksnih stroškov na ravni obrata poveča razpon parametrskega prostora, na katerem je izvoz ravnotežni način vstopa, se poveča tudi razpon parametrskega prostora, ki omogoča preživetje podjetja  $H$ .

Rezultati analize občutljivosti kažejo, da višji kot so mejni stroški domačega podjetja  $L$  ( $C_L$ ), večji kot je trg domače države ( $b$ ) in izvozni stroški ( $s$ ) ter nižji kot so fiksní stroški na ravni obrata ( $G$ ), večja je verjetnost, da bo tuje podjetje izbralo TNI kot vstopno strategijo na trg te domače države.

#### 4. Učinki liberalizacije TNI

Učinke liberalizacije TNI v pogojih proste zunanje trgovine na tržno strukturo lahko proučujemo s primerjavo ravnotežja v pogojih, ko TNI niso dovoljene, z ravnotežjem, ki se oblikuje po liberalizaciji TNI. Učinki liberalizacije TNI so rezultat dejstva, da se konkurenčni pritisk na domačem trgu poveča, ker se tuje podjetje izogne transportnim stroškom. Kot že rečeno, pa je po

**Tabela 2:** Ravnotežni režim, količina in cena na trgu proizvoda X ter dobički in tržni deleži podjetij za različne izbrane vrednosti parametrov ( $A, X$ )

	PRIMER 1 $A = 0,16$			PRIMER 2 $A = 0,28$			PRIMER 3 $A = 0,32$			
	Pred liberal. TNI	Po liberalizaciji TNI		Pred liberal. TNI	Po liberalizaciji TNI		Pred liberal. TNI	Po liberalizaciji TNI		
		$A = 0$	$A = 0,06$		$A = 0$	$A = 0,06$		$A = 0$	$A = 0,06$	
<b>Ravnotežni režim</b>	$[M^{EX}, L, H]$	$[M^{TNI}, L, H]$	$[M^{TNI}, L, H]$	$[M^{EX}, L, H]$	$[M^{TNI}, L]$	$[M^{TNI}, L]$	$[M^{EX}, L]$	$[M^{TNI}, L]$	$[M^{TNI}, L]$	
<b>Q</b>	8,775	9,525	9,629	8,325	9,25	9,295	8,25	9,25	9,295	
<b>P</b>	0,415	0,365	0,358	0,445	0,383	0,38	0,45	0,383	0,38	
<b>Dobiček</b>	<b>M</b>	0,693	0,798	0,724	0,9	1,004	0,97	0,937	1,004	0,97
	<b>L</b>	1,053	0,693	0,707	1,305	0,817	0,859	1,35	0,817	0,859
	<b>H</b>	0,165	0,045	0,067	0,003	/	/	/	/	/
<b>Tržni delež</b>	<b>M</b>	36,75	57,48	55,790	44,14	62,162	61,377	45,45	62,162	61,377
	<b>L</b>	45,3	33,858	33,820	53,15	37,838	38,623	54,55	37,838	38,623
	<b>H</b>	17,95	8,661	10,390	2,70	/	/	/	/	/

Opomba: Pri nespremenjenih vrednostih parametrov  $G = 1,2$ ;  $b = 15$ ;  $c_L = 0,15$ ;  $s = 0,2$ .

Vir: Lastne simulacije.

drugi strani treba upoštevati tudi morebitne učinke preliivanja, do katerih lahko pride v primeru TNI. Liberalizacija TNI lahko torej povzroči naslednje spremembe v ravnotežni tržni strukturi:

- Sprememba iz režima  $[M^{EX}, L, H]$  v režim  $[M^{TNI}, L, H]$  ustreza področju  $[M^{TNI}, L, H]$  na sliki 1 in ne prinese spremembe v številu podjetij na trgu; vsa tri podjetja poslujejo pred liberalizacijo TNI in po njej.
- Sprememba  $[M^{EX}, L]$  &  $[M^{TNI}, L]$  ustreza delu področja  $[M^{TNI}, L]$ , ki leži desno od navpične premice  $q_{X,LH}^H = 0$  na sliki 1 in prav tako ne spreminja števila delujočih podjetij na trgu; imamo dvopol pred liberalizacijo TNI in po njej.
- Sprememba  $[M^{EX}, L, H]$  &  $[M^{TNI}, L]$  ustreza tistemu delu področja  $[M^{TNI}, L]$ , ki leži levo od premice  $q_{X,LH}^H = 0$  na sliki 1 in ustreza primeru *izrivanja domačih podjetij*, ko liberalizacija TNI povzroči izstop najmanj učinkovitega domačega podjetja.
- Sprememba  $[M^{EX}, L]$  &  $[M^{TNI}, L, H]$ , do katere lahko pride le v primeru dovolj močnih učinkov preliivanja ter relativno neugodnih pogojev v primeru izvoznega načina vstopa (visoki transportni stroški), kot je primer na sliki 2 (del področja  $[M^{TNI}, L, H]$ , ki leži desno od  $H - 0$ ).

Glede na to, da empirične študije za slovensko predelovalno industrijo<sup>16</sup> niso potrdile učinkov preliivanja znotraj panoge (horizontalni učinki preliivanja), je (iv) scenarij spremembe tržne strukture zaradi liberalizacije TNI manj verjeten. Večja je verjetnost za scenarij (iii), da liberalizaci-

<sup>16</sup> Študiji Damijan, Knell, Majcen in Rojec (2003) ter Zajc Kejžar (2006) nista potrdili značilnih horizontalnih učinkov preliivanja za podjetja v slovenski predelovalni industriji.

ja pripelje do izrivanja domačih podjetij, in sicer predvsem v panogah, za katere so značilni šibki učinki preliivanja ter relativno visoka stopnja heterogenosti podjetij v domači panogi; takrat je namreč učinek selekcije podjetij najmočnejši. Verjetnost izrivanja domačih podjetij je večja tudi v primeru večjega razkoraka v produktivnosti oziroma učinkovitosti med MNP in lokalnimi podjetji.

Za nazornejši prikaz učinkov liberalizacije so v tabeli 2 prikazane numerične simulacije za izbrane vrednosti parametrov, ki ustrezajo zgornjim scenarijem. Simulacije omogočajo ločitev učinkov liberalizacije TNI na učinek konkurence (ko velja  $X = 0$ ) in učinke preliivanja ( $X > 0$ ).

V vseh treh primerih se zaradi liberalizacije TNI povečan ravnotežna količina in zniža cena na trgu. Znižanje cene je seveda večje v primeru pozitivnih učinkov preliivanja ( $X > 0$ ). To pomeni, da liberalizacija pripelje do povečanja potrošnikovega presežka na trgu proizvoda X kot rezultat učinka konkurence ter do dodatnega povečanja kot rezultat pozitivnih učinkov preliivanja. Na drugi strani pa se dobiček domačih podjetij L in H ter njun tržni delež zniža kot rezultat liberalizacije TNI. Kot je razvidno iz primera 1 v tabeli 2, pozitivni učinki preliivanja nimajo vedno pozitivnega vpliva na tržni delež bolj učinkovitega podjetja L. Učinek izrivanja najmanj učinkovitega domačega podjetja H kot posledica liberalizacije TNI se zgodi v primerih 2 in 3, ko postane stopnja heterogenosti (A) oziroma stroškovna prednost tujega podjetja M zadosti visoka.

## Zaključek

Ker povezava med stopnjo konkurence, učinkovitostjo in tržno koncentracijo ni enoznačna, proučevanje povezave med vhodnimi TNI in tržno koncentracijo ni dovolj za opredelitev učinkov TNI na tržno strukturo. Tržna struktura je namreč rezultat konkurenčnega procesa, ki ga sproži

vstop in prisotnost tujega podjetja. Vstop tujega podjetja tako preko trgovskega načina (izvoz) kot investicijskega načina (TNI) spremeni ravnotežje na trgu v državi prejemnici, poveča stopnjo konkurence in lahko izzove različne ofenzivne in defenzivne reakcije domačih podjetij. Proces panožne konsolidacije, ki jo lahko sproži liberalizacija TNI, največkrat poteka preko znotrajpanožne realokacije tržnih deležev, pospešenega izstopa najmanj učinkovitih lokalnih podjetij, izboljšanja učinkovitosti posameznih podjetij, ki je lahko rezultat povečanih investicij v raziskave in razvoj ali učinkov prelivanja.

Cilj članka je pokazati z enostavnim modelom v okviru teorije iger, kako vstop tujega podjetja vpliva na tržno strukturo v državi gostiteljici, ko opustimo predpostavko enako učinkovitih podjetij znotraj panoge in s tem omogočimo eksplicitno upoštevanje procesa selekcije podjetij znotraj panoge. S pomočjo modela lahko izpeljemo nekatere nove zaključke glede izrivanja lokalnih podjetij, ki utegnejo biti pomembni pri oblikovanju politike spodbujanja TNI. Rezultati modela potrjujejo, da je pri proučevanju učinkov TNI treba upoštevati pričakovano spremembo v tržni strukturi in njene interakcije z učinki prelivanja.

Z modelom pokažemo, da vstop tujega podjetja sproži proces selekcije podjetij v panogi, kar vodi v realokacijo tržnih deležev med podjetji znotraj panoge in poveča verjetnost izstopa najmanj učinkovitih podjetij v državi gostiteljici. Rezultati modela potrjujejo, da stopnja znotrajpanožne heterogenosti podjetij v državi gostiteljici vpliva na odločitev tujega podjetja o načinu vstopa na njen trg. Kadar vstop tujega podjetja ne privede do posrednih učinkov prelivanja v domača podjetja, velja, da večja kot je stopnja stroškovne heterogenosti podjetij v državi gostiteljici, večja je verjetnost, da se bo tuje podjetje odločilo za TNI, in močnejši je učinek izrivanja najmanj učinkovitih lokalnih podjetij. Ta povezanost pa ni več enoznačna, ko so prisotni učinki prelivanja. Kot je bilo prikazano v modelu, je povečanje heterogenosti med podjetji v domači državi lahko celo povezano s spremembo od dvopola s TNI do izvoznega načina vstopa z vsemi tremi podjetji, aktivnimi na trgu. Močni učinki prelivanja v domača podjetja lahko torej odvrnejo tuje podjetje od neposrednega investiranja v državo gostiteljico.

## Viri in literatura

- Bjorvatn, Kjetil (2004). Economic integration and the profitability of cross-border mergers and acquisitions. *European Economic Review* 48 (6): 1179-1413.
- Blomstrom, Magnus, S. Globerman in Ari Kokko (1999). *The Determinates of Host Country Spillovers from Foreign Direct Investment: Review and Synthesis of the Literature*. Stockholm School of Economics: Working Paper Series in Economics and Finance 502.
- Blomstrom, Magnus in Ari Kokko (1997). *The Impact of Foreign Investment on Host Countries: A Review of the Empirical Evidence*. The World Bank, Washington: Policy Research Working Paper 1745.
- Blomström, Magnus in Ari Kokko (1998). Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economic Surveys* 12 (3): 247-277.
- Buckley, Peter J. in M. C. Casson (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies* 29 (3): 39-561.
- Campa, J., S. Donnenfeld in S. Weber (1998). Market Structure and Foreign Direct Investment. *Review of International Economics* 6 (3): 361-380.
- Damijan, P. Jože, Mark Knell, Boris Majcen in Matija Rojec (2003). *Technology Transfer through FDI in Top-10 Transition Countries: How Important are Direct Effects, Horizontal and Vertical Spillovers?* Ann Arbor, University of Michigan: William Davidson Institute Working Paper 549.
- Dunning, John H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: George Allen and Unwin.
- Ekholm, Karolina, Rikard Forslid in James R. Markusen (2003). *Export Platform Foreign Direct Investment*. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.: Working Paper 9517.
- Ethier, W. J. (1986). The Multinational firm. *The Quarterly Journal of Economics* 101 (4): 805-833.
- Ethier, W. J. in James R. Markusen (1996). Multinational firms, technology diffusion and trade. *Journal of International Economics* 41: 1-28.
- Fosfuri, A., Massimo Motta in T. Rõnde (2001). Foreign direct investment and spillovers through workers' mobility. *Journal of International Economics* 53: 205-222.
- Glass, Amy J. in Kamal Saggi (2002). Licensing versus direct investment: Implications for economic growth. *Journal of International Economics* 56: 131-153.
- Görg, Holger (2000). Analysing foreign market entry: The choice between greenfield investment and acquisitions. *Journal of Economic Studies* 27 (3): 165-181.
- Graham, Edward M. (1998). Market structure and the multinational enterprise: A game-theoretic approach. *Journal of International Business Studies* 29: 67-83.
- Grossman, Gene M., Elhanan Helpman in Adam Szeidl (2003). *Optimal integration strategies for the multinational firm*. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.: Working Paper 10189.
- Head, C. K. in J. C. Ries (2003). Heterogeneity and the FDI versus export decision of Japanese manufacturers. *Journal of the Japanese and International Economies*, 17: 448-467.
- Helpman, Elhanan, M. J. Melitz in S. R. Yeaple (2003). *Export versus FDI*. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.: Working Paper 9439.



19. Horstmann, Ignatius J. in James R. Markusen (1987). Strategic investments and the development of multinationals. *International Economic Review* 28 (1): 109-121.
20. Horstmann, Ignatius J. in James R. Markusen (1992). Endogenous market structures in international trade (natura facit saltum). *Journal of International Economics* 32: 109-129.
21. Mattoo, Aaditya, Marcelo Olarreaga in Kamal Saggi (2004). Mode of foreign entry, technology transfer, and FDI policy. *Journal of Development Economics* 75: 95-111.
22. Motta, Massimo (1992). Multinational firms and the tariff-jumping argument: A game theoretic analysis with some unconventional conclusions. *European Economic Review* 36: 1557-1571.
23. Müller, Thomas (2001). *Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition*. University of Munich, Department of Economics: Discussion paper 01-01.
24. Neary, J. P. (2003). Globalisation and market structure. *Journal of the European Economic Association* 1: 245-271.
25. Olley, S. in A. Pakes (1996). The dynamics of productivity in the telecommunications equipment industry. *Econometrica* 64: 1263-1297.
26. Pavcnik, Nina (2002). Trade Liberalization, Exit, and Productivity Improvements: Evidence from Chilean Plants. *The Review of Economic Studies* 69: 245-276.
27. Petit, M. L. in F. Sanna-Randaccio (2000). Endogenous R&D and foreign direct investment in international oligopolies. *International Journal of Industrial Organization* 18: 339-367.
28. Rasmusen, Eric (1989). *Games and information: an introduction to game theory*. Oxford: Basil Blackwell.
29. Roberts, Mark J. in James R. Tybout (ur.) (1996). *Industrial Evolution in Developing Countries: Micro Patterns of Turnover, Productivity, and Market Structure*. Oxford: Oxford University Press.
30. Sanna-Randaccio, F. (1996). New Protectionism and Multinational Companies. *Journal of International Economics* 41: 29-51.
31. Smith, A. (1987). Strategic investment, multinational corporations and trade policy. *European Economic Review* 31: 89-96.
32. Tybout, James R. (2001). *Plant and Firm-Level Evidence on New Trade Theories*. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.: Working Paper 8418.
33. Yeaple, Stephen R. (2003). The complex integration strategies of multinationals and cross country dependencies in the structure of foreign direct investment. *Journal of International Economics* 60: 293-314.
34. Zajc Kejzar, Katja (2006). *The role of foreign direct investment in the firm selection process in a host country: evidence from Slovenia*. Ann Arbor, University of Michigan: William Davidson Institute Working Paper 841.

dr. Tjaša Redek\*

## DOLGA ROKA DRŽAVE: POLITIKA IN USPEŠNOST PODJETIJ\*<sup>1</sup>

### Politicians: A Threat to Firms?

#### Izvleček

UDK: 338.242.4

Kakovost poslovnega okolja in s tem institucije so ključne za dobro delovanje vsakega gospodarstva. Država je ključni oblikovalec institucij, saj jih sooblikuje. Hkrati pa kot lastnik in solastnik podjetij tudi direktno vpliva na poslovanje podjetij. V praksi se pogosto pokaže, da ima država skozi oči politikov pred sabo ali (1) le naslednje volitve ali pa (2) način, kako v obstoječem mandatu zasesti ključne pozicije v gospodarstvu in si s tem zagotoviti ekonomske rente tudi na daljši rok. Tako obnašanje nikakor ne vpliva nujno pozitivno na poslovanje podjetij in s tem na gospodarsko rast.

*Ključne besede:* politika, institucije, gospodarska rast, učinkovitost podjetij

#### Abstract

UDC: 338.242.4

The quality of the business environment is, in any economy, the foundation for good business performance. The state has a key role in creating a sound institutional environment, but the state is also an important owner in the economy. Too often, the state, led by politicians, proves to be not a very efficient owner for at least two reasons: (1) politicians are myopic and their time horizon spans only till the next election; or (2) politicians consider their political careers as an opportunity to seize key positions in the economy. Such behaviour leading to lack of reform and inefficiency of state owned firms can be very detrimental for economic growth in the long run.

*Key words:* politics, institutions, economic growth, firm efficiency

#### 1. Uvod

V zadnjem času smo bili v Sloveniji priča številnim kadrovskim menjavam v podjetjih, katerih pomemben lastnik je država. Država bi teoretično lahko bila dober lastnik in stremela k rezultatu doseganja poslovne odličnosti. Vendar praksa v številnih državah zavrača tezo 'neškodljivega diktatorja'. Država je namreč institucija, ki je v rokah politike. Politika pa je prepogosto povezana s (slabimi) kompromisi in je pogosto inštrument za doseganje osebnega prestiža in bogastva. Uspešnost podjetja pa ni kompromis. Vprašanje je, ali so politično motivirane menjave sposobne pripeljati v podjetja dobre kadre, ki bodo prispevali k uspešnosti podjetja in s tem h gospodarski rasti nasploh. Privatizacija 'države' v osebne interese pa se na dolgi rok odrazi v slabših gospodarskih rezultatih.

Namen članka je teoretično in empirično orisati (negativne) učinke vpletanja države in s tem politike v gospodarstvo. Prvo poglavje analizira pomen kakovostnega institucionalnega okolja ter kako politika sooblikuje to okolje. Sledi kratka teoretična analiza vpliva politike na poslovanje podjetij, ki temelji na dopolnitvi modela Shleiferja in Vishnyja (1994) z vlogo kakovosti kadrov in vloge medijev. Empirični del pa s pomočjo makroekonomskih in mikroekonomskih podatkov prouči, ali je vpliv politike, ki je večji v primeru močnejšega državnega lastništva, res negativen.

#### 2. Politika, institucionalno okolje in gospodarska rast

Gospodarska rast je izjemno kompleksen proces. Kljub neoklasični fascinaciji s produkcijsko funkcijo, akumulacijo kapitala, človeškega kapitala in tehnološkega napredka (Romer 1994, Lucas 1993), pa zgodovinske izkušnje vse preveč pogosto dokazujejo, da so najpomembnejše ovire uspešnemu procesu gospodarske rasti prav na strani institucionalnih ovir.

Kaj so institucije in zakaj so pomembne za gospodarsko rast? North (1990, 4) je opredelil institucije kot pravila igre v družbi, ki so se oblikovale skozi zgodovino in usmerjajo ekonomske subjekte pri njihovem delovanju, pa naj bo to delovanje ekonomsko, politično ali pa socialno. Pravila igre zmanjšujejo negotovost in omogočijo vzpostavitev stabilne (ne nujno učinkovite) strukture, ki določa obnašanje subjektov.

Vse institucije, ki direktno vplivajo na ekonomske agente, so pomembne. Vendar pa so enako pomembne tudi tiste institucije, ki imajo posreden vpliv

\* dr. Tjaša Redek, doc., Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: tjas.a.red@ef.uni-lj.si.

<sup>1</sup> Članek je bil predstavljen na konferenci 4th Conference on Economies, Management and Marketing, v Atenah junija 2006, v nekoliko daljši in spremenjeni obliki pa je bil objavljen v zborniku člankov s konference. Zahvaljujem se za vse komentarje udeležencev omenjene konference, ki so prispevali k izboljšavi članka.

na agente. Acemoglu (2003) deli institucije na tri ključne tipe glede na njihov vpliv: (1) Ekonomske institucije, kot so pravice privatne lastnine, pogodbe ter pravila in zakoni, ki direktno omejujejo posameznike pri njihovem ekonomskem udejstvovanju. (2) Politična moč, ki pomeni možnost spremembe ekonomskih institucij in pa tudi prerazdelitve dohodkov in imetij. (3) Politične institucije, ki regulirajo oziroma omejujejo politično moč (ustava, neodvisnost različnih vej oblasti...)<sup>2</sup>

Slika 1: Institucije in gospodarski rezultati



Vir: Acemoglu (2003, 11).

Politiki dnevno vplivajo na institucionalno okolje v gospodarstvu, saj (1) spreminjajo in sprejemajo pravila igre ter (2) vplivajo na dve ključni instituciji v vsakem gospodarstvu: na pravni sistem in na vse državne organe. Politike izberejo ljudje v demokratičnem procesu in ti naj bi delali v korist tistih, ki so jih izvolili, torej ljudi. To pa bi seveda pomenilo, da bi morali politiki sprejemati take zakone, ki bi omogočale podjetjem višjo varnost, nižje transakcijske stroške in bolj učinkovito delo v konkurenčnem okolju. Vendar pa neškodljivi diktator (*benevolent dictator*) obstaja le v teoriji. Vse preveč pogosto politike vodijo lastni, sebični motivi, ki jih je mogoče zožiti na dva osnovna: (1) ponovna izvolitev ter (2) izkoriščanje politične moči za povečevanje lastnega ugleda in bogastva. Acemoglu (2003) tako pravi, da lahko v tem primeru gledamo na oblikovanje

Obstaja še precej drugih klasifikacij institucij. Pejovich (1990, 25-34) trdi, da so v kapitalizmu ključne 3 osnovne institucije: (1) privatna lastnina in varstvo pravic, ki iz nje izhajajo, (2) pravni red in (3) omejena vloga države, ki skrbi za postavitve institucionalnega okvirja in njegovo učinkovitost, vendar pa nima direktnega vpliva na delovanje ekonomskih subjektov. Država je tako pasivni subjekt izrednega pomena, saj postavlja pravila igre in zagotavlja njihovo učinkovito uveljavljanje. V takem poslovnem okolju ekonomski subjekti sledijo svojim lastnim interesom in maksimirajo svojo korist, kar seveda po načelu nevidne roke zagotavlja tudi makroekonomsko učinkovitost.

institucij kot na mehanizem za prilaščanje rent.<sup>3</sup> Pogosto se namreč politiki odločajo za tak nabor ukrepov, ki bo maksimalno njihove rente in ne bo nujno (oziroma praviloma ne bo) tisti nabor ukrepov, ki bi maksimalno donos družbe kot celote. Ti procesi so še posebej močni v državah, kjer je država pomemben lastnik v gospodarstvu. Politične institucije (ustava, parlamentarni procesi ...) naj bi sicer omejile sebične politike. Vendar pa lahko politiki ta pravila tudi spreminjajo, jih spregledajo ali preprosto ne upoštevajo. Predvsem je to prisotno v državah z nizko politično kulturo in kratko demokratično zgodovino. Politiki ne le, da spreminjajo pravila sebi v korist, prav tako se izogibajo bolečih, čeprav potrebnih ekonomskih reform. Prav zato so politiki in politično nastavljeni kadri v državnih podjetjih slab lastnik in slab menedžment. In tako politika skozi množico kanalov na daljši rok gotovo prispeva k gospodarski učinkovitosti oziroma neučinkovitosti in s tem h gospodarski rasti.

### 3. Teoretični model vpliva politikov na poslovanje podjetij

Z modelom bomo na kratko orisali vpliv politike na poslovanje podjetij, v katerih država nadzoruje večinski delež. Ideja temelji na članku, v katerem sta Shleifer in Vishny (1994) proučila odnos med politiko in podjetji v odvisnosti od lastniškega deleža države.<sup>4</sup> Vendar temeljni cilj modela ne bo iskanje optimalnega lastniškega deleža, kot je namen članka Shleiferja in Vishnyja, pač pa se bomo na temelju že omenjenega modela osredotočili na predstavitev učinkov političnega kadrovanja zaradi potencialno nižje usposobljenosti politično imenovanega kadra in pa zlasti na možnost nadzora politikov: vloge medijev pri nadzoru samopašnosti politične elite in tveganja, ki jih v luči naslednjih volitev prinaša negativna javna podoba. Predstavljena bo zgolj osnovna ideja, za izpeljave in dodatna pojasnila gl. Redek (2006).

Poglejmo si igro med dvema aktivnima igralcema, politikom in menedžerjem, in pa enim pasivnim (finančnim ministrstvom), kot sta jo predstavila Shleifer in Vishny (1994) z dopolnitvami.<sup>5</sup> Država v podjetju nadzoruje delež ( $1 - a$ ). Zaradi lastniškega deleža države imajo politiki vpliv na poslovanje podjetja. Politiki tako lahko pridobivajo koristi, za katere bomo predpostavili, da so v obliki politično nastavljenih kadrov (kot plačilo za preteklo lojalnost). Dodatno politično motivirano zaposlovanje označimo z  $L$ . Politično zaposleni dobivajo plačo  $w$ . Na novo pa v model vpeljimo predpostavko, da politično na-

<sup>3</sup> Alternativa takšnemu oblikovanju institucij bi bilo t. i. učinkovito oblikovanje institucij, ki bi se oblikovale skozi pretekle poslovne procese in bi se izkazale za najboljše, zato bi se ohranile in uveljavile. Seveda ni nujno, da bi tako izbrane institucije res bile najboljše možne, je pa verjetnost večja.

<sup>4</sup> V modelu v tem članku je ohranjena enaka notacija kot v članku omenjenih avtorjev.

<sup>5</sup> Vse dopolnitve bodo jasno izpostavljene. Če posebej ne piše, da gre za dopolnitev ali razširitev, gre za idejo, enačbo, ki je bila razvita že v osnovnem modelu.

stavljeni kadri poleg direktnih stroškov v obliki plač  $w$  zaradi nestrokovnosti povzročajo podjetju še dodatne stroške. Skupni stroški dodatno politično zaposlenega bodo tako  $w(1+a)$ . Seveda se bodo politiki srečevali tudi z določenimi stroški političnega kadrovanja ( $C$ ). Najprej bodo stroški povezani s transferji, ki jih bodo politiki namenili podjetju kot plačilo za uslugo dodatnega zaposlovanja ( $T$ ), kar predpostavita že Shleifer in Vishny (1994). Hkrati pa se bodo politiki na novo soočali še s stroški negativne javne podobe, če bi nepotrebno dodatno politično kadrovanje razkrili mediji. Dodajmo torej medije ( $M$ ) in potencialne skandale ( $S$ ), ki so odvisni od delovanja medijev ( $M$ ) in so sestavni del stroškov za politike. Skupni stroški so tako  $C(T,S(M))$ , pri čemer je drugi del stroškov v modelu nov. Koristi za politike pa so posledica pripadnosti tistih, ki so bili dodatno (nagrada) zaposleni  $B(L,w)$ , kot predpostavlja že osnovni model. Boljša mesta in višje plače pomenijo večjo preteklo ali pa tudi prihodnjo lojalnost. Celotna koristnost politikov, če upoštevamo razširjeno funkcijo stroškov, je tako:  $U_p = B(L, w) - C(T, S(M))$ .

Na drugi strani pogajalske mize je menedžer podjetja. Shleifer in Vishny (1994) predpostavita, da je njegova glavna skrb maksimiranje profita podjetja, zato bomo njegovo funkcijo koristnosti definirali skozi profit podjetja, ki ne pripade državi (preko lastniškega deleža), pri čemer bomo na novo upoštevali stroške zaposlovanja politično nastavljenega slabega kadra  $(1+a)$ :  $U_m = a(n+1 - w(1+ra)L)$ .

Kot zadnji, pasivni, igralec pa sodeluje (kot že v osnovnem modelu) še finančno ministrstvo; le-to predstavlja vir transferjev, ki jih politik dodeli podjetju. Prav tako bo šel v skladu z lastniškim deležem v proračun tudi del dobička. Celotni strošek države, ki ga bo ta utrpela zaradi političnega vpliva na podjetje, se bo tako meril kot razlika med danimi transferji  $t$  in pa delom ustvarjenega profita podjetja, ki ga država zaradi lastništva pridobi nazaj:  $T = t - (1-a)(t - w(1+ra)L)$ . Tudi ta funkcija se od osnovnega Shleifer-Vishnyjevega modela (1994) nekoliko spremeni zaradi vključitve predpostavke o sposobnosti politično nastavljenega kadra.

Zaradi želje po ponovni izvolitvi je zelo pomembno tudi javno mnenje, ki je delno oblikovano glede na politične preference delno pa glede na opazovano učinkovitost podjetij, ki so v državni lasti. Tisti, ki so lojalni vladajoči stranki, bodo vedno volili le-to (delež  $e$ ), tisti, ki je ne marajo, bodo vedno volili druge (delež  $0$ ), medtem ko se bo večina odločila glede na opazovano delo politikov (delež  $1 - e - 0$ ).

Predpostavimo, da se ob volitvah zamenjata vladajoči stranki. To lahko ima, kot predpostavita Shleifer in Vishny (1994), več različnih posledic za podjetje, ki je odvisno od državnega lastniškega deleža: (1) zamenja se menedžment, da ustreza novi politični opciji, (2) politiki v podjetje namestijo svoje ljudi glede na politične preference kot plačilo za lojalnost, (3) podjetje dobi transferje s strani države. Poglejmo si posledice političnega vpliva na podjetje, ko ima država večinski delež  $1-a > 0,5$ . V praksi to lahko pomeni dvojce: (1) nova politična opcija zamenja obstoječe

vodstvo, (2) menedžer se podredi željam politike, da ohrani svoj položaj. V tem primeru so politiki tisti, ki se odločajo. Podjetje več ne bo maksimiralo svojega profita, pač pa bo menedžer zadovoljen s katerim koli nivojem dosežene koristnosti (ki se meri preko profita), ki mu ga politiki dopustijo. Če bi nasprotoval, bi bil zamenjan. To seveda pomeni, da bo njegova koristnost v ravnotežju enaka  $0$  (angl. *rationality constraint*).

Da bi lahko ugotovili, ali ima politika res negativne posledice, si pogledjmo primer brez političnega vpliva. Shleifer in Vishny (1994) pokazeta, da če država ne bi imela političnega vpliva, podjetje ne bi zaposlovalo nepotrebnih kadrov in tudi ne bi dobivalo nagradnih transferjev. Tudi dodatna vključitev stroškov (ne)sposobnosti politično nastavljenega kadra tega rezultata ne spremeni:  $U_m = a(n+1 - w(1+ra)L) = n$  in  $T=0$ .

Shleifer in Vishny (1994) še predpostavljata, da če ima država večinski delež, bodo politiki izkoristili svoj položaj in preko zaposlovanja nagradili lojalnost strankarskih sodelavcev. Poglejmo, kakšen rezultat da razširjen model. Kot plačilo za dodatno nepotrebno zaposlovanje bo podjetje dobilo transferje iz proračuna. Politik se bo obnašal racionalno in bo maksimiral svojo korist  $U = B(L, w) - C(T, S(M))$  po  $L$  in  $w$  ob pogoju, da mora biti korist menedžerja vsaj nič, sicer ne bo sodeloval  $U_m = a(n+1 - w(1+ra)L)$ . Vsebinsko to pomeni, da politik išče ravnovesje med koristmi, ki jih je imel od lojalnih uslužbencev, ter stroški, ki so sedaj dopolnjeni s stroški (ne)sposobnosti političnega kadra in pa močjo javnega mnenja oziroma vlogo medijev. Optimizacija pokaže:<sup>6</sup>

$$\max B(L) - C(T, S(M)) + X[cra + T - w(1+ra)L]$$

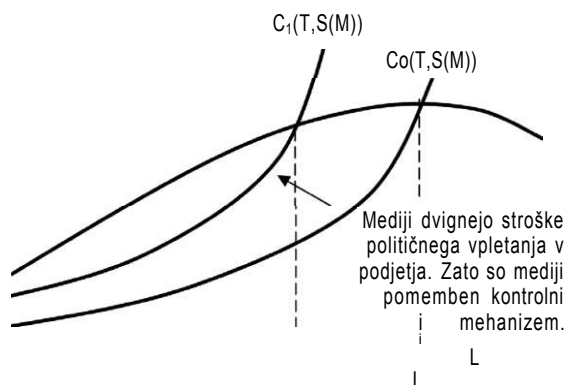
$$\begin{aligned} B'(L) &= w(1+ra) \\ C'(T, S(M)) & \end{aligned}$$

Enačba pokaže podobne rezultate kot Shleifer-Vishnyjev model (1994), a dodatno osvetli pomen političnega kadrovanja in vloge medijev. Politik, ki ima zaradi državnega lastništva moč odločanja, bo zaposlil dodatne ljudi, a bo pri tem omejen tako z možnostjo škandala, ki bi zaradi pritiskov medijev lahko vplivala na možnosti ponovne izvolitve, kot tudi s sposobnostjo oziroma kvalificiranostjo politično nastavljenega kadra.  $w(1+a)$  je celotni strošek političnega zaposlovanja: (1) najprej podjetje plača dodatne plače, kar predpostavlja že osnovni model, (2) politično nameščeni ljudje ponavadi niso najbolj strokovni, zato bodo ti predstavljali za firmo še dodaten strošek zaradi svojega neznanja, ki je upoštevan preko faktorja  $a$ . Politik bo zaposlil toliko dodatnih ljudi, da se bo uravnotežil prispevek dodatno zaposlenega, torej politična korist le-tega, s stroški političnega vpletanja v podjetja. Večji, ko je strošek dodatno zaposlenega, torej manj ko je ta sposoben, manjše bo zaposlovanje. In bolj ko so politiki izpostavljeni medijem in

<sup>6</sup> Menedžerjevo funkcijo koristnosti  $U_m = [an + T - w(1+ra)L]$  lahko zapišemo s pomočjo  $T = t - (1-a)(t - w(1+ra)L)$ , tudi kot  $U_m = a(n+1 - w(1+m)L)$ .

s tem potencialnim škandalom, slabemu glasu in s tem potencialnim izgubam volilnih glasov, manjše bo dodatno zaposlovanje oziroma politično vpletanje v podjetja. Slika 2 predstavlja rezultat.

Slika 2: Ravnotežje



Vir: Dopolnjeno na osnovi Shleifer in Vishny (1994).

Javnost je pod vplivom medijev in s tem informacij o politikih, neto koristih politikov (preko dodatnega zaposlovanja) in neto koristih javnosti (ker se profiti podjetja prelijejo v proračun). Opazovane informacije bodo vplivale na proces glasovanja. Če bi politik prisilil menedžerja, da bi zaposlil več kot ravnotežno dodatno zaposlenost  $L_p$  bi politik izgubil volitve. Večji, ko je delež informirane populacije ( $1 - e - 8$ ), ki se odloča na osnovi podatkov o delu politikov in ne le na osnovi preferenc, večja bo motivacija politikov, da se obnašajo učinkovito in tako manj vplivajo na delo podjetij.

Model tako kljub svoji enostavnosti dopolni osnovni Shleifer-Vishnyjev model (1994) v dveh pomembnih vidikih: (1) s stroški, ki jih v podjetju in s tem v družbi povzročata imenovanje ne dovolj kvalificiranega, a politično zanesljivega kadra, ter (2) vlogo medijev kot nadzornega mehanizma za politike, saj s svojo prisotnostjo opozarjajo na napake politikov, s tem sooblikujejo njihovo javno podobo in sooblikujejo prihodnji volilni rezultat. Seveda obstaja možnost, da se politiki izognejo negativni javni podobi, tako da nadzorujejo delo medijev. To je bilo klasično orodje nadzora v totalitarnih sistemih (npr. bivša SZ, gl. Čulik, 2000) in v času vojne. Tako so svobodni mediji izredno pomembno in učinkovito orodje nadzora vlade (gl. Besley in Burgess 2002, Besley in Case 1995, Stromberg 2001).

#### 4. Politika in gospodarska rast ter razvoj v državah v razvoju

Zgodovina je zabeležila številne primere, kako je nizka politična kultura, politika kot orodje za povečevanje lastnega bogastva in moči negativno vplivala na gospodarsko rast in razvoj. Mnoge države v razvoju so utrpele veliko

razvojno škodo zaradi prisotnosti kleptokratskih režimov (Zaire pod Mobutom, Haiti pod Duvaliersom ipd.).<sup>7</sup> Seveda niso vsi diktatorji oziroma avtokratski režimi nujno slabi za gospodarski razvoj. Mnogi uspešni modeli rasti, še posebej v Aziji, so se zgodili ob močni vlogi države. V Južni Koreji je general Park vodil zelo avtoritativen režim, vendar pa je izbral svojo moč in državne vire za pomoč pri hitri industrializaciji v sodelovanju z velikimi »cheabolik« (Acemoglu 2005).

Zelo težko je reči, kakšen tip političnega režima podpira gospodarsko rast (Barro 1991). Vendar pa lahko z zelo veliko gotovostjo zatrdimo, da ima politična nestabilnost negativen vpliv na gospodarsko rast, prav tako so nepredvidljive spremembe na zakonodajnem področju, upravljanje z državo je in stopnja politične odgovornosti je nizka. Zato seveda lahko politika in politiki zelo negativno vplivajo na gospodarsko rast, saj soustvarjajo institucionalno in poslovno okolje v državi. Bolj ko so pomembni osebni interesi in bolj ko politične razlike med strankami vplivajo na potek dnevne politike, bolj uničujoč je lahko politični proces za gospodarsko rast.

#### Politika v državah v razvoju: makroanaliza

Empirični del analize bo v tem delu temeljil na podatkih, ki jih objavlja Economist Intelligence Unit, ki ocenjuje številne institucionalne vidike, ki jih v grobem lahko razdelimo na naslednje kategorije: politično tveganje (politična stabilnost in učinkovitost politike), tveganje vezano na ekonomsko politiko, ki ocenjuje predvsem kakovost in konsistentnost ekonomske politike (ocenjena so naslednja podpodročja: monetarna politika, politika deviznega tečaja, trgovinska politika, fiskalna politika, regulacija), likvidnostno tveganje, državno tveganje, dolžniško tveganje, stabilnost finančnega sektorja (Risk Rating Review 1999). Vzorec zajema 43 držav v obdobju 1995-2005, 7 je razvitih, preostale so države v razvoju.

Poglejmo si najprej nekaj opisnih statistik o kakovosti političnega okolja v državah v razvoju. Države v razvoju (DVR) imajo precej nižjo kakovost političnega okolja kot razvite. Vrednost indikatorja, ki ocenjuje kakovost politike nasploh (teče od 1 do 10, 10 je najboljša) je precej nižji v DVR kot v razvitih državah, saj v DVR dosega le 5, v razvitih pa okoli 8. Indikator stabilnosti političnega okolja in pa učinkovitost izvajanja ukrepov, ki tečeta od 1 do 5 (najboljša), sta v DVR prav tako precej nižja.

<sup>7</sup> Mobutu je prišel na oblast 1960. V osemdesetih je bilo njegovo osebno bogastvo ocenjeno na 5 milijard dolarjev. Trujillo v Dominikanski republici (1930-1961) je ob koncu svojega režima imel osebno bogastvo, ki je bilo enako približno enemu letnemu državnemu proizvodu, njegova družina je nadzorovala 80 odstotkov industrijske proizvodnje, okoli 60 odstotkov vse delovne sile je bilo odvisne neposredno ali posredno od njega, 45 odstotkov jih je bilo zaposlenih v njegovih podjetjih (Acemoglu, Robinson in Verdier 2003).

**Tabela 1:** Kakovost političnega okolja: primerjava med DVR in RD

	DVR		Razvite države	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
EIUPOLST (EIU ocena politične stabilnosti, 1-10)	5,77	1,64	8,23	1,16
EIUPOLIT (EIU ocena kakovosti političnega okolja, 1-10)	5,04	1,44	8,23	0,74
POLIMPL (ocena učinkovitosti izvajanja ukrepov ekonomske politike, 1-5)	2,84	0,77	3,98	0,65

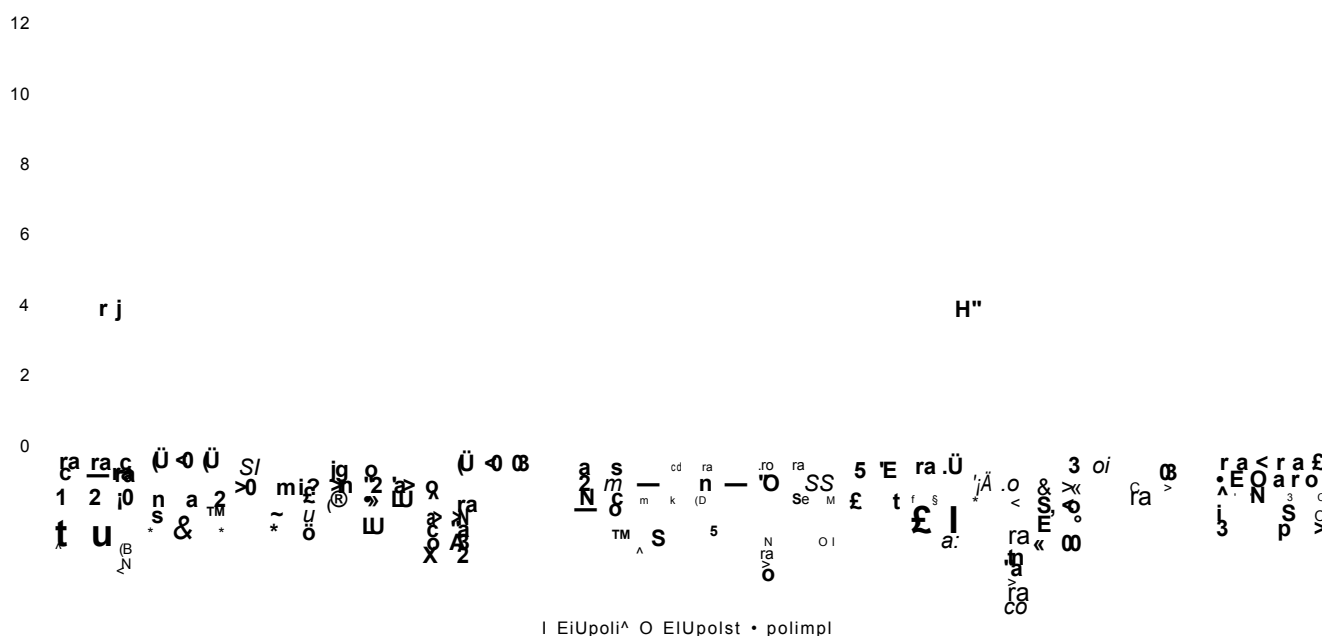
Vir podatkov: Economist Intelligence Unit (2006).

Primerjava med gospodarstvi pokaže (slika 3), da so ravno revne države tiste, ki imajo slabo politično okolje. Gospodarstva, kot so Iran, Nigerija in Azerbajdžan, imajo nizke per capita proizvode: Iran 2480 USD, Azerbajdžan 1400 USD, Nigerija le 690 USD (vse za leto 2005).

Politika ima lahko zelo negativen vpliv na gospodarski razvoj. Bolj ko je nestabilno politično okolje, manj ko je učinkovita politika, večji so transakcijski stroški in nižja bosta zato ekonomska učinkovitost in gospodarska rast. Seveda pa je res, da je v tem odnosu močno prisotna endogenost. Bogate države laže 'kupijo' bolj učinkovite politike, saj je izobraženega in ambicioznega kadra praviloma več. Zato ni smiselno govoriti o vzrokih in posledicah na ravni take zelo enostavne analize. Slika 4 prikazuje odnos med kakovostjo političnega okolja, politično stabilnostjo, učinkovitostjo izvajanja ukrepov ekonomske politike in pa BDP per capita. Opaziti je mogoče pozitiven in relativno močen odnos. Boljše politično okolje v najširšem smislu tako niža transakcijske stroške in prispeva k bolj učinkovitem gospodarjenju in višji rasti. In bolj bogata država si lahko privoščiti boljše politike.

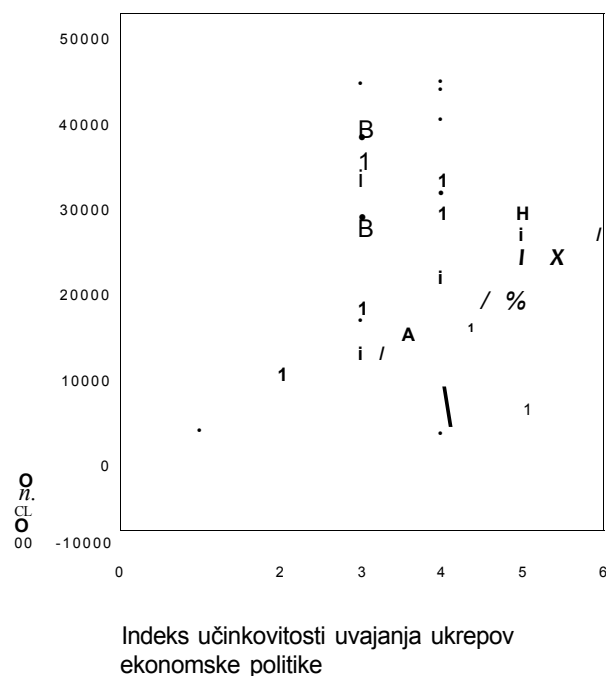
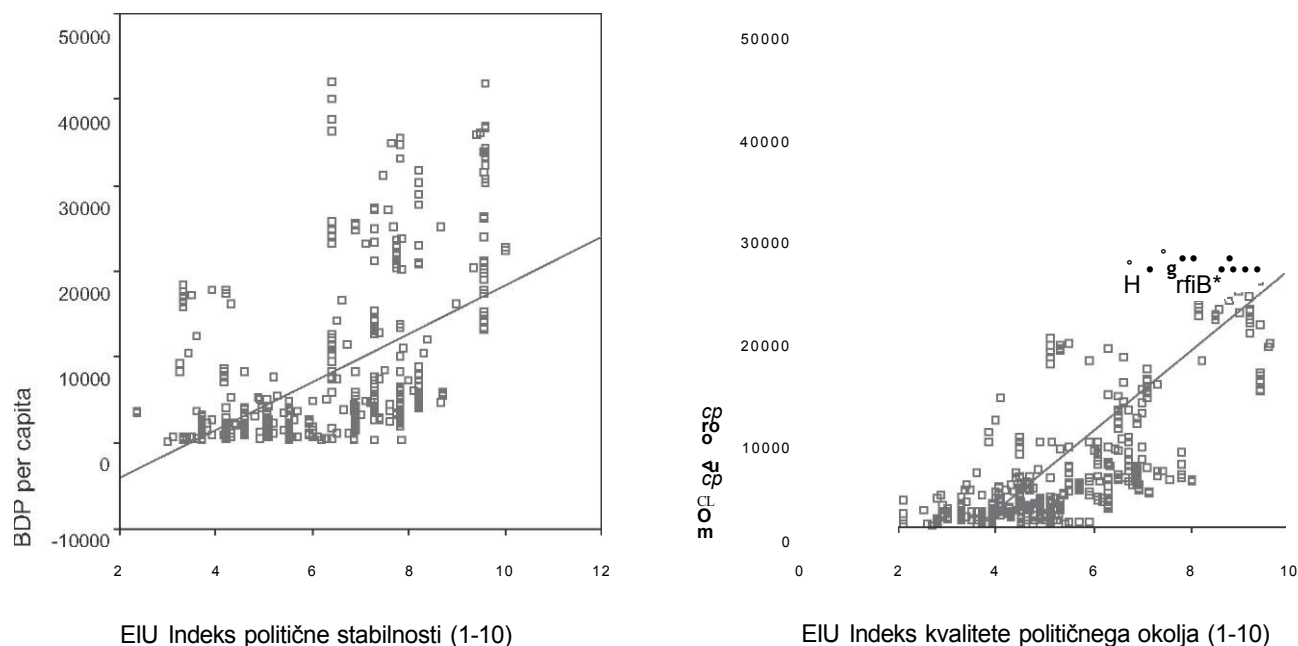
Negativno povezavo med nestabilnim političnim okoljem in gospodarsko uspešnostjo potrjuje tudi korelacijska analiza (gl. Redek 2006). Ocene kakovosti političnega okolja, politična stabilnost in učinkovitost izvajanja ukrepov ekonomske politike izkazujejo močno in zelo značilno povezavo s kazalcema gospodarske uspešnosti (kazalci so oblikovani tako, da višja ocena pomeni boljše stanje). Prav tako močno povezavo z gospodarsko uspešnostjo izkazujejo tudi kakovost birokratskega aparata, transparentnost, korupcija in varovanje pravic privatne lastnine ter lobiranje. Povezave so močnejše, če se kot merilo gospodarske uspešnosti vzame BDP per capita po kupni moči. Seveda se pri analizi ni mogoče izogniti vprašanju endogenosti: bolj razvite države imajo daljšo demokratično tradicijo in boljše institucije ter posledično povratno prispevajo k bolj učinkovitemu poslovnemu okolju in rasti. Žal zaradi nedostopnosti podatkov o vseh potrebnih spremenljivkah poglobljena ekonometrična analiza ni bila mogoča. Navkljub vsemu pa so že enostavne statistične povezave zelo nazorne. Poleg tega pa se je treba zavedati, da sta na dolgi rok politična stabilnost in zrelost nujna pogoja za stabilno rast.

**Slika 3:** Kakovost političnega okolja v letu 2005



Vir podatkov: Economist Intelligence Unit (2006).

Slika 4: Kakovost političnega okolja, politična stabilnost in učinkovitost izvajanja ukrepov ekonomske politike ter BDP per capita



Vir podatkov: Economist Intelligence Unit (2006).

### Vpliv politike in lastništva države na podjetja

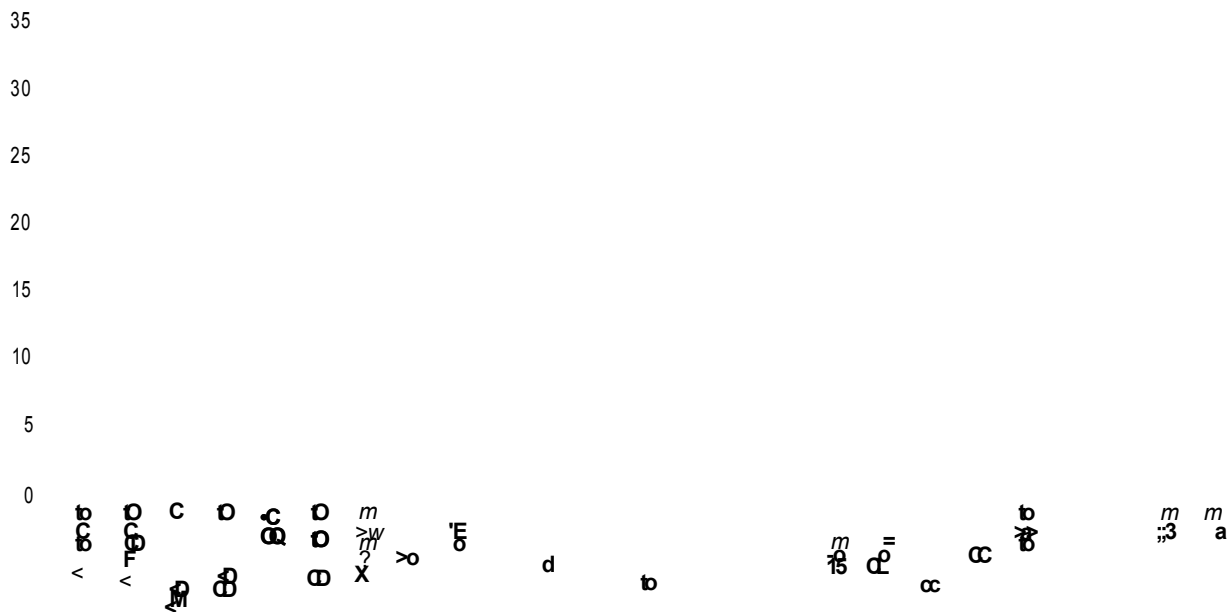
Svetovna banka in EBRD so skupaj izvedle študijo BEEPS (Business Environment and Enterprise Performance Survey) v letih 1999, 2002 in 2005. Gre za anketo med menedžerji številnih podjetij v nekdanjih tranzicijskih državah in pa Turčiji, da bi ugotovili, kakšne so značilnosti insti-

tucionalnega okolja v posameznih gospodarstvih in kako te značilnosti vplivajo na poslovanje podjetij. Na podlagi podatkov za leto 2002, ko je bilo anketiranih skupaj 6767 podjetij, bomo skušali ugotoviti, kako politika in državno lastništvo vplivata na gospodarstvo in poslovanje podjetij: (1) ali so podjetja v državni lasti manj profitabilna, (2) ali imajo presežno zaposlenost, (3) obstaja manj problemov s

pridobivanjem finančnih virov v primeru trenutne nelikvidnosti, in (4) kako uspešno so se prestrukturirala podjetja v primerjavi s tistimi v zasebni lasti. Slika 5 prikazuje podatke o lastništvu države. Delež državnih podjetij je večji v manj razvitih tranzicijskih državah.

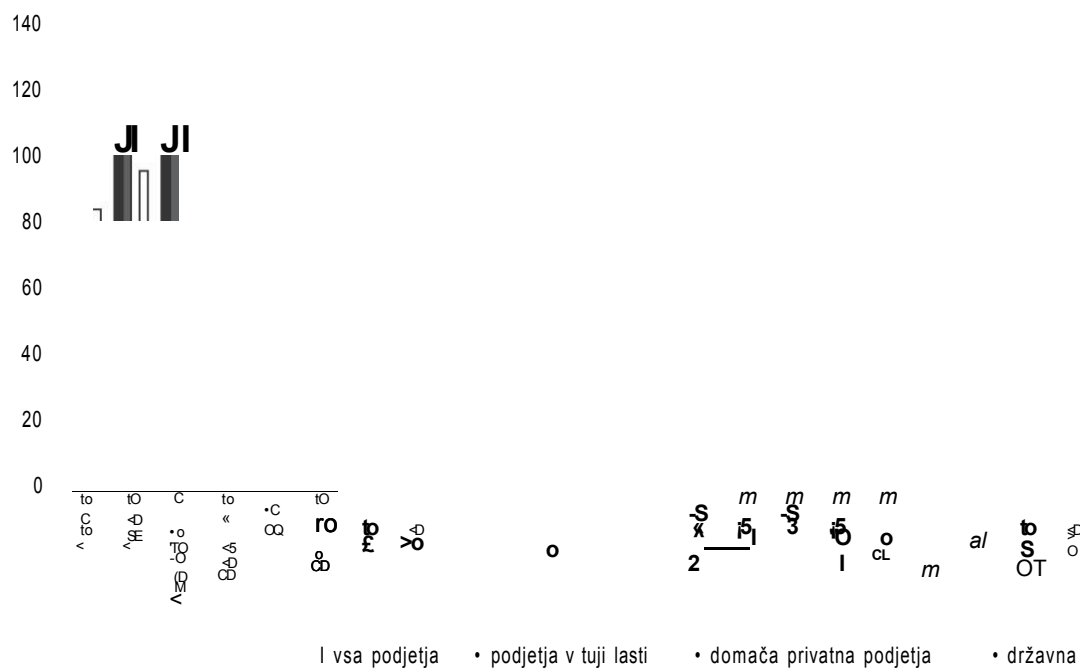
*Politika in zaposlenost.* Politični vpliv v podjetjih se bo pokazal v vzorcih zaposlovanja v podjetju, saj bo pod vplivom tekoče politične elite zelo verjetno prisotno presežno zaposlovanje, ki ga v primeru privatnega lastništva, ki maksimira profit, ne bi bilo. Politika pa vpliva

Slika 5: Delež državnih podjetij v vzorcu



Podatki: BEEPS (2002).

Slika 6: Kakšen odstotek sedanje zaposlenosti bi bila vaša ciljna zaposlenost



Podatki: BEEPS (2002).

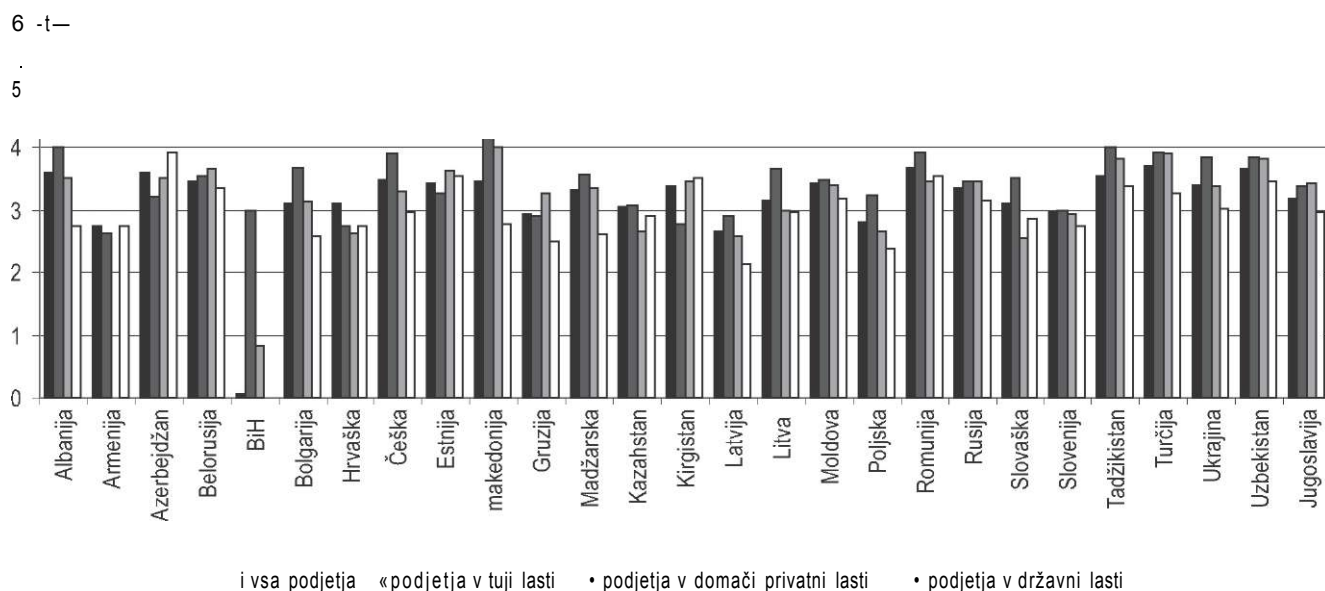


tudi na kakovost zaposlenega kadra. Najprej poglejmo izobrazbo menedžerjev. Rezultati kažejo, da bistvenih razlik v doseženi stopnji izobrazbe med menedžerji državnih in privatnih podjetij ni, razen v državah bivše SZ, kjer je ta res nekoliko nižja v državnih podjetjih, kar bi lahko razumeli kot znak bolj intenzivne vloge politike ali pa zaostanka v prestrukturiranju, ki pa je vsaj delno lahko povezan tudi z odporom do reform oziroma zaostanjanju z reformami.

Rezultati raziskave BEEPS<sup>8</sup> pokažejo tudi, da je bila rast zaposlenosti v domačih privatnih podjetjih in podjetjih v tuji lasti precej višja, kar je znak nižje učinkovitosti in dinamike državnih podjetij. Poleg tega podjetja v tuji lasti in domača privatna podjetja poročajo predvsem o tem,

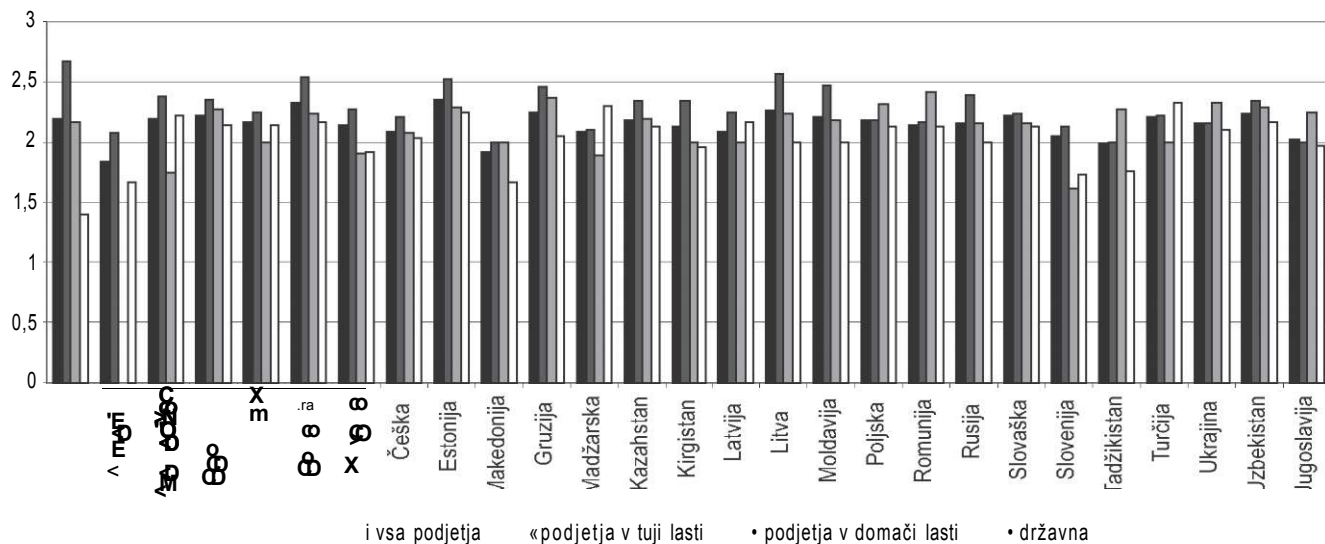
<sup>8</sup> Žal zaradi prostorske omejitve ni mogoče vključiti vseh relevantnih slik. So pa vsi podatki dostopni na spletni strani Svetovne banke.

Slika 7: Bruto profit kot delež celotne prodaje



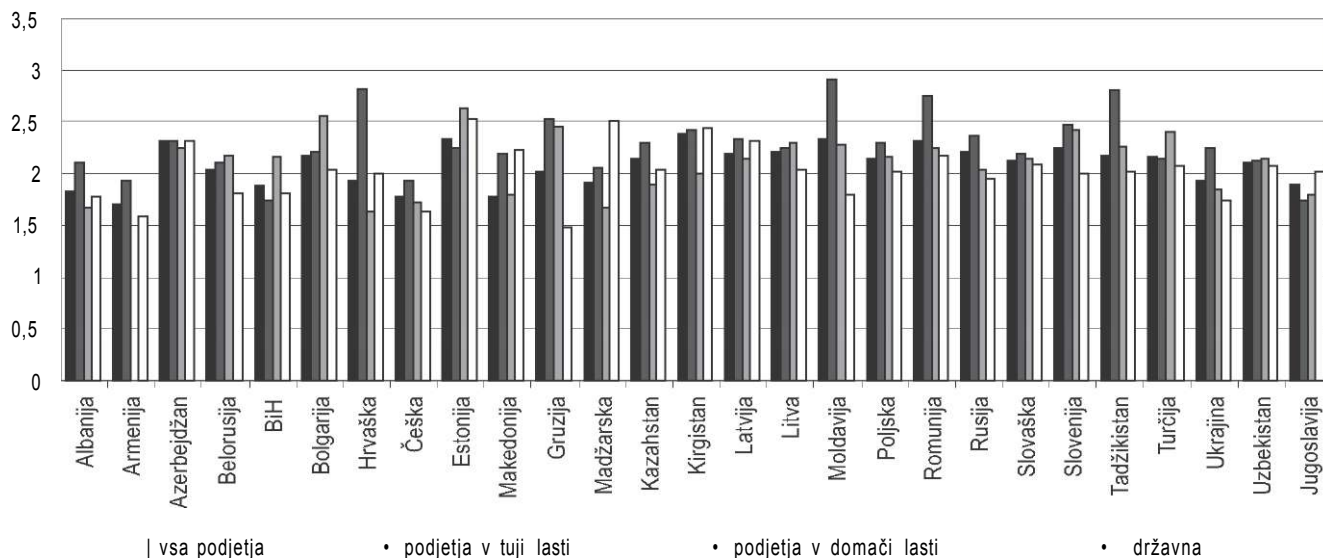
Podatki: BEEPS (2002).

Slika 8: Tehnološka zaostalost



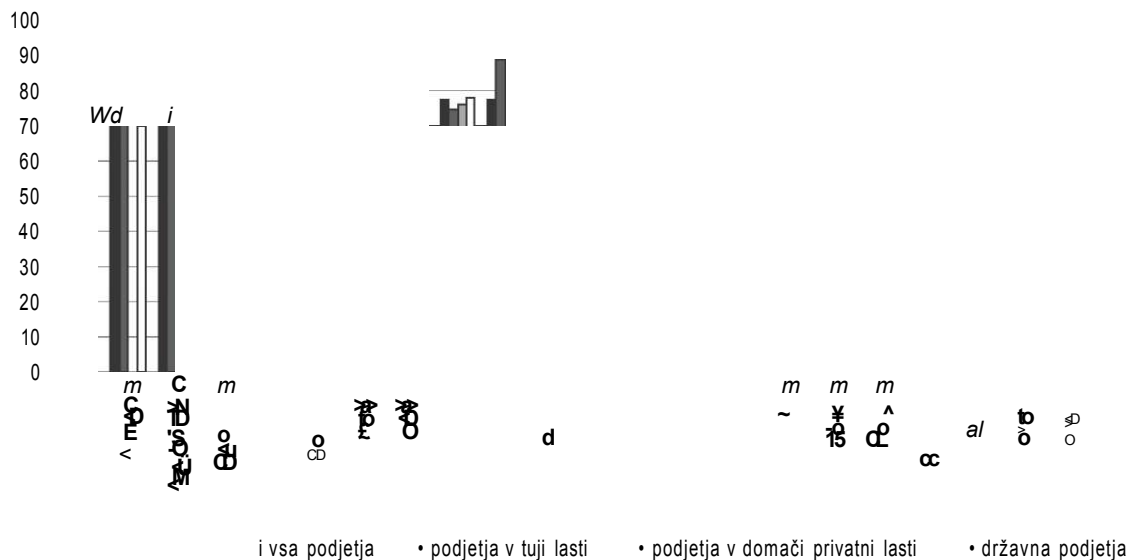
Vir podatkov: BEEPS (2002).

Slika 9: Prestrukturiranje



Vir podatkov: BEEPS (2002).

Slika 10: Stopnja izkoriščenosti virov: kakšen delež vaših virov je izrabljenih (v %)



Vir podatkov: BEEPS (2002).

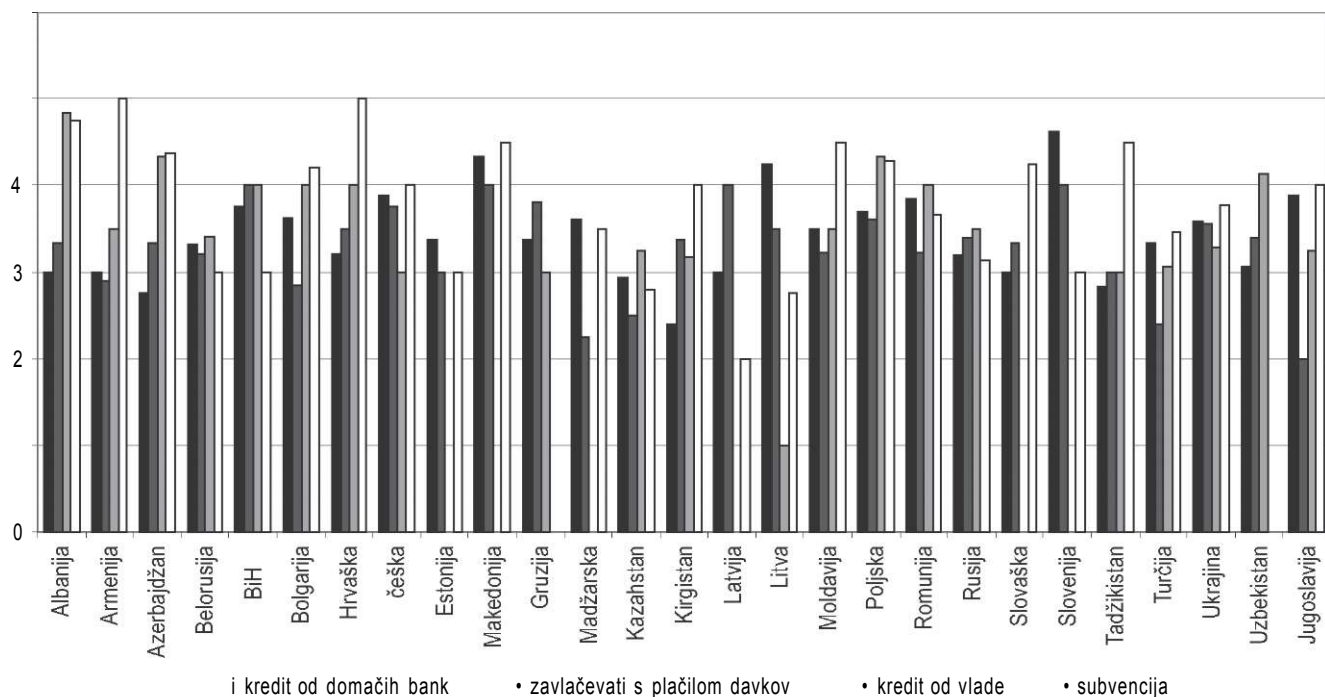
da imajo glede na cilje prenizko zaposlenost, medtem ko državne firme poročajo o preveliki zaposlenosti. To je seveda lahko rezultat počasnega prestrukturiranja. Vendar ima pogosto tudi to politično motivacijo, saj se z bolečimi reformami zavlačuje ravno zaradi socialnega miru, ki bi lahko ogrozil ponovno izvolitev politikov.

Drugo področje, ki se ga bomo dotaknili, je *profitabilnost podjetij*. Primerjava med profitno stopnjo privatnih domačih podjetij, podjetij v tuji lasti in podjetij v državni lasti kaže, da so bile najbolj profitabilna podjetja v tuji lasti,

ki so imela profitno stopnjo med 11 in 20odstotki, domača privatna podjetja so imela profitno stopnjo med 1 in 10odstotki, državna pa so imela v povprečju negativno profitno stopnjo. Slika 7 prikazuje bruto profit kot delež celotne prodaje.

Vrednosti pomenijo: (1) Tehnologija mojega podjetja je slabša od tehnologije konkurentov. (2) Tehnologija mojega podjetja je primerljiva s tehnologijo konkurentov. (3) Tehnologija mojega podjetja je boljše od tehnologije konkurentov.

Slika 11: Na katere vire financiranja bi se oprli v primeru težav - odgovori državnih podjetij



Vrednosti: 1 - sploh ni pomembno, 6 - zelo pomembno

Vir podatkov: BEEPS (2002).

Rezultati tudi kažejo, da so državna podjetja tehnološko manj napredna<sup>9</sup> (slika 8), ter da so v zadnjih nekaj letih le malo prestrukturirala svoja podjetja (slika 9) ter da ne izkoriščajo svojih proizvodnih potencialov (slika 10).

Vrednosti pomenijo: (1) Organizacija mojega podjetja se med letoma 1998 in 2001 ni spremenila. (2) Podjetje se je delno prestrukturiralo. (3) Podjetje se je precej prestrukturiralo. (4) Podjetje je povsem prestrukturirano.

Zanimivo področje je tudi področje financiranja poslovanja podjetja v primeru, da ima podjetje likvidnostne težave. Podjetjem je na splošno na voljo precej različnih vrst financiranja v takem primeru: prodaja finančnih naložb, krediti s strani bank ali dobaviteljev (odlog oziroma neplačilo računa je kredit), izdaja obveznic, nakup potrebnih surovin preko blagovnih kompenzacij, odlog plačila davčnih obveznosti, neizplačilo plač, kredit ali subvencija od države. Državna podjetja bi, če bi zaradi nepričakovanih dogodkov zašla v likvidnostne težave, precej bolj iskala pomoč pri državi, saj pravijo, da bi se oprla na državne subvencije, pridobila direkten kredit od države ali pa ne bi plačala kakšnih obveznosti do države (davki). Podjetja v privatni lasti pa se zanašajo predvsem na bančne kredite.

Anketno vprašanje v raziskavi je zahtevalo, da vsako podjetje opredeli svojo tehnološko razvitost glede na povprečje panoge (kar pa je seveda tudi subjektivna ocena).

Rezultati oziroma primerjava med podjetji v državni lasti in pa podjetji v privatni tuji ali privatni domači lasti kaže, da so državna podjetja res manj učinkovita. Res je sicer, da je vsaj del teh rezultatov povzročilo dejstvo, da država počasi privatizira nekatere tradicionalne panoge, ki imajo po začetku tranzicije precej težav, podjetja pa se ohranjajo zaradi zagotavljanja socialnega miru. Vendar pa taka podjetja ne predstavljajo vseh v državni lasti, država ima v tranzicijskih državah v solastništvu tudi dobra podjetja (angl. *blue chipe*). Predvsem v teh je lahko vloga države zaradi vpletenosti političnih interesov problematična. Razen seveda, če država res ni učinkovit lastnik.

## 5. Sklep

Že Adam Smith (1976) je trdil, da je mogoče doseči najboljše rezultate s pomočjo nevidne roke, ki deluje v stabilnem okolju, ki ga zagotavlja liberalna država. Politiki in njihove osebne afinitete ter cilji iz dneva v dan rušijo učinkovitost gospodarstva. Politiki so namreč tisti, ki oblikujejo institucionalno okolje, oblikujejo pravila igre v gospodarstvu. In tega se premalo zavedajo. Prav tako imajo politične opcije, ki so na oblasti, močan vpliv na gospodarstvo preko lastništva v podjetjih. Politično zaposlovanje običajno manj sposobnih, kot bi jih bilo mogoče najti na trgu, še posebej na visokih mestih, negativno vpliva na poslovanje podjetij. In s tem na proces dolgoročne rasti in blaginje prebivalstva. Torej politiki rušijo ravno tisto, kar v svojih predvolilnih kampanjah obljublajo. In ljudje jim žal verjamejo.

**Literatura:**

1. Acemoglu D. (2005). Politics and economics in Weak and strong states. *NBER Working Paper* No. 11275. Dosegljivo: <http://www.nber.org/papers/w11275>.
2. Acemoglu D., Robinson J. A. in Verdier T. (2003). *Kleptocracy and divide and rule: a model of personal rule*. MIT. Dosegljivo: [http://econ-www.mit.edu/faculty/download\\_pdf.php?id=946](http://econ-www.mit.edu/faculty/download_pdf.php?id=946).
3. Acemoglu, D. (2003). *Lecture notes for Political Economy of Institutions and Development*: 14.773. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
4. Barro, R. J. (1991). Economic Growth in a Cross - Section of Countries. *Quarterly Journal of Economics* 106: 407-443.
5. Besley, T. in R. Burgess. (2002). *The Political Economy Of Government Responsiveness: Theory And Evidence From India*. Dosegljivo: <http://ideas.repec.org/aZtpr/qjeconM17y2002i4p1415-1451.html>.
6. Besley, T. in Case A. (1995). Does Political Accountability Affect Economic Policy Choices? Evidence From Gubernatorial Term Limits. *Quarterly Journal of Economics* CX: 769-98.
7. Culik, J. (2000). *Media Melee*. Dosegljivo: <http://www.ce-review.org/00/15/culik15.html>.
8. Lucas, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 1988: 3-42.
9. North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
10. Pejovich, S. (1995). *Economic Analysis of Institutions and Systems*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
11. Redek, T. (2006). *Dolga roka države*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Mimeo.
12. Risk Rating Review (1999). Economist Intelligence Unit, London: United Kingdom.
13. Romer, P. (1994). The Origins of Endogenous Growth. *Journal of Economic Perspectives* 8: 3-22.
14. Shleifer, Andrei in Robert W. Vishny (1994). Politicians and Firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4): 995-1025.
15. Smith, Adam (1976). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Dosegljivo: <http://www.adamsmith.org/smith/won-index.htm>.
16. Strömberg, D. (2001). Mass Media and Public Policy. *European Economic Review* XLV: 652-663.

**Viri podatkov:**

1. Economist Intelligence Unit (2006). Dosegljivo: [www.eiu.com](http://www.eiu.com).
2. Business Environment and Enterprise Performance Survey 2002 (BEEPS). Dosegljivo: <http://info.worldbank.org/governance/beeps2002/>.

# VPLIV PODJETNIŠKE SAMOUČINKOVITOSTI, KREATIVNOSTI, IZKUŠENJ IN SOCIALNIH MREŽ NA PREPOZNAVANJE POSLOVNIH PRILOŽNOSTI

Mag. Branka Ahlin \*  
Dr. Igor Prodan\*\*

## The Influence of Entrepreneurial Self-efficacy, Creativity, Experiences and Social Networks on Business Opportunity Recognition

### 1. Uvod

Prepoznavanje priložnosti so raziskovalci označili kot eno najbolj pomembnih sposobnosti uspešnega podjetnika (Ardichvili, Cardozo in Ray 2003) in posledično je prepoznavanje poslovnih priložnosti postalo pomemben element v raziskavah s področja podjetništva (Shepherd in DeTienne 2005). Na prepoznavanje poslovnih priložnosti lahko gledamo kot na ključen korak v podjetniškem procesu, pri katerem se vse začne. Da bi lahko priložnost izkoristili, jo je treba najprej prepoznati. Kirzner (1973) prepoznavanje priložnosti opredeljuje kot jedro podjetništva. West in Meyer (1997) poudarjata, da je lahko prepoznavanje priložnosti kritična konkurenčna prednost za številna podjetja. Priložnosti so tisti element okolja, ki predstavljajo potencial za ustvarjanje dobička. Treba pa jih je odkriti in izkoristiti, česar ni sposoben kdor koli. Za to so potrebne posebne veščine (Rebernik, Tominc in Pušnik 2006). Ena glavnih uganek, s katerimi se ukvarjajo raziskovalci v povezavi s poslovnimi priložnostmi je, zakaj, kdaj in kako nekatere osebe prepoznajo priložnosti, medtem ko jih druge ne (Shane in Venkataraman 2000).

V članku smo se osredotočili na prepoznavanje poslovnih priložnosti v malih podjetjih. Mala podjetja imajo velik pomen, saj v razvitih državah pogosto predstavljajo več kot 90 odstotkov vseh podjetij in imajo pomemben vpliv v ekonomskem razvoju in rasti, v obliki prispevka k povečanju bruto domačega proizvoda ter v obliki zaposlovanja. Značilno je, da se srečujejo s hitro spreminjajočim se okoljem (Schibbye in Verreynne 2003). Chen in Hambrick (1995) poudarjata, da imajo mala podjetja prednosti pred velikimi podjetji. Povzemata naslednje prednosti majhnih podjetij: sposobnost, da iščejo tržne niše, ki so za velika podjetja nepomembne ali premajhne (Porter 1980), podjetniško in k tveganju orientirano vodstvo (Hitt idr. 1991) ter dodajata, da so majhna podjetja zaradi strukturne enostavnosti »hitrejša«, imajo racionalizirane operacije ter so bolj inovativna. Brez sposobnosti prepoznavanja novih poslovnih priložnosti pa je malo verjetno, da bo katera od teh prednosti lahko vodila do trajne konkurenčne prednosti. V prispevku smo zato razvili model prepoznavanja poslovnih priložnosti, s katerim smo želeli ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Ugotavljali smo vpliv podjetniške samoučinkovitosti, kreativnosti, izkušenj, števila kontaktov v posameznikovi socialni mreži, števila šibkih vezi v posameznikovi socialni mreži ter števila močnih vezi v posameznikovi socialni mreži.

### Izvleček

UDK: 338.48-6:641/642

V članku so predstavljeni izsledki raziskave, v kateri smo se osredotočili na dejavnike, ki vplivajo na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Raziskava je bila izvedena med 514 direktorji oz. odgovornimi osebami v podjetjih, ki delujejo v predelovalni dejavnosti ter imajo od 5 do 49 zaposlenih. Rezultati kažejo, da so med posamezniki tisti z boljšim poznavanjem trga, z večjo podjetniško samoučinkovitostjo, z več šibkimi vezmi v socialni mreži, z večjo socialno mrežo ter z več izkušnjami bolj uspešni pri prepoznavanju poslovnih priložnosti.

*Ključne besede:* prepoznavanje poslovnih priložnosti, podjetniška samoučinkovitost, kreativnost, izkušnje, socialne mreže, šibke vezi, močne vezi

### Abstract

UDC: 338.48-6:641/642

In this article we present research on factors which influence opportunity recognition. The results of research performed among 514 managers and leading representatives of Slovenian processing companies having from 5 to 49 employees are presented. Results show that, concerning individuals, those with better market knowledge, better self-efficacy, a bigger social network, weaker ties in their social network, and more experience are better able to recognize opportunities.

*Key words:* business opportunity recognition, entrepreneurial self-efficacy, creativity, experiences, social network, weak ties, strong ties

Mag. Branka Ahlin, PS Center d.o.o., Ulica bratov Učakar 70, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: branka.ahlin@gmail.com.

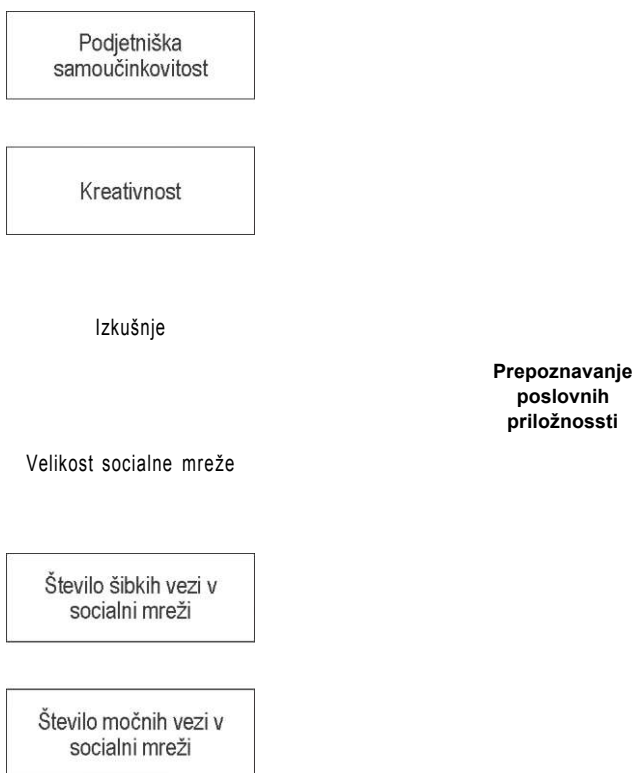
Dr. Igor Prodan, doc., Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: igor.prodan@gmail.com.

JEL: O30, L26

## 2. Teoretični okvir in oblikovanje raziskovalnih hipotez

Glede na to, da so raziskovalci (npr. Krueger in Dickson 1994; Cooper, Folta in Woo 1995; Hills, Lumpkin in Singh 1997; Hills, Shrader in Lumpkin 1999; Singh idr. 1999; Shane 2000; Greve in Salaff 2003; Shepherd in DeTienne 2005; Cliff, Jennings in Greenwood 2006; Ozgen in Baron 2007) posamezne dejavnike, ki vplivajo na prepoznavanje poslovnih priložnosti, proučevali predvsem parcialno, je treba za pravilno določitev velikosti posameznih vplivov razviti in preveriti širši model prepoznavanja poslovnih priložnosti. Model je prikazan na sliki 1, hipoteze, ki izhajajo iz modela pa so predstavljene v nadaljevanju.

Slika 1: Model prepoznavanja poslovnih priložnosti



### 2.1. Podjetniška samoučinkovitost in prepoznavanje poslovnih priložnosti

*Podjetniško samoučinkovitost* (angl. *entrepreneurial self-efficacy*) Wood in Bandura (1989) opredelita kot posameznikovo mnenje o lastnih možnostih motivacije, poznavanju in obvladovanju vseh dogodkov v življenju. Chen, Greene in Crick (1998) podobno opredelijo podjetniško samoučinkovitost kot zaupanje v lastno sposobnost uspešnega opravljanja določenih nalog. Raziskovalci menijo, da je podjetniška samoučinkovitost pomembna raziskovalna spremenljivka za določitev moči podjetnikovih namenov in verjetnosti, da bodo ti nameni vodili do podjetniške akcije (Boyd in Vozikis 1994; Chen, Greene in Crick 1998). Ozgen (2003) ter Ozgen

in Baron (2007) so ugotovili, da višja raven podjetniške samoučinkovitosti vpliva na posameznikovo sposobnost prepoznavanja poslovnih priložnosti. Krueger in Dickson (1994) sta ugotovila, da ljudje, ki verjamejo, da so sposobni sprejemanja odločitev, prepoznajo več priložnosti in prevzemajo več rizika; tisti, ki dvomijo v svoje sposobnosti, pa vidijo več nevarnosti ter sprejemajo manj tveganja. Bandura (1997) je ugotovil, da sta namen ustanovitve podjetja in izkoriščanja priložnosti močno odvisna od podjetniške samoučinkovitosti posameznika. Neck in Manz (1996) sta pokazala, da podjetniška samoučinkovitost posameznika vodi k večjemu optimizmu, ter s tem k večjemu nagnjenju za zaznavanje poslovnih priložnosti. Markman in Baron (2003) menita, da bodo ljudje z večjo podjetniško samoučinkovitostjo bolj verjetno postali podjetniki kot tisti z nižjo podjetniško samoučinkovitostjo. Chen, Greene in Crick (1998) so ugotovili, da imajo podjetniki večjo raven podjetniške samoučinkovitosti kot menedžerji. Na podlagi pregleda literature postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo: *H1 - Višja stopnja podjetniške samoučinkovitosti posameznika pozitivno prispeva k višji stopnji prepoznavanja poslovnih priložnosti.*

### 2.2. Kreativnost in prepoznavanje poslovnih priložnosti

Sposobnost *kreativnosti* se nahaja v posamezniku, stopnja kreativnosti pa se od posameznika do posameznika razlikuje (O'Connor Colarelli in Rice 2001). Biti kreativen pomeni, da vidiš iste stvari kot vsi drugi, vendar razmišljaš o nečem drugem (Kruegel in Brazeal 1994). Gilad (1984) je ugotovil, da je prepoznavanje poslovnih priložnosti odvisno od kreativnosti posameznika. Njegov pogled temelji na Kriznerjevem (1979) mnenju, da so podjetniki bolj pozorni na poslovne priložnosti na trgu kot drugi. Gilad (1984) meni, da je kreativnost potrebna za pridobivanje informacij ter za povezovanje različnih informacij, s pomočjo katerih posameznik prepozna poslovne priložnosti. Meni, da posameznikova kreativnost vpliva na prepoznavanje poslovnih priložnosti, saj lahko s pomočjo kreativnosti informacije, za katere sprva izgleda, da so med sabo nepovezane, poveže v znanje o poslovni priložnosti. De Koning in Muzyka (1999) sta ugotovila, da podjetniki uporabljajo kreativnost zato, da spremenijo kompleksne informacije v znanje o določeni situaciji, s tem znanjem pa nato lažje prepoznajo poslovne priložnosti. Tudi študije drugih raziskovalcev (Hills, Lumpkin in Singh 1997; Hills, Shrader in Lumpkin 1999; Hills, Hansen in Hultman 2005; Puhakka 2005) so pokazale, da je prepoznavanje poslovnih priložnosti odvisno od kreativnosti podjetnika. Na podlagi zgornje diskusije postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo: *H2 - Višja stopnja kreativnosti posameznika pozitivno prispeva k višji stopnji prepoznavanja poslovnih priložnosti.*

### 2.3. Izkušnje in prepoznavanje poslovnih priložnosti

Različni avtorji poudarjajo, da lahko določene informacije in znanje dobimo v procesu izobraževanja, vendar večino potrebnih informacij za prepoznavanje priložnosti

sti pridobimo le z *izkušnjami* (Cope in Watts 2000; Rae 2000). Vesper (1980) je v svoji študiji, ki jo je izvedel med ustanovitelji podjetij, ugotovil, da so posamezniki najpogosteje navedli izkušnje kot glavni razlog za prepoznano poslovno priložnost, na podlagi katere so ustanovili svoje podjetje. Gilad, Kaish in Ronen (1988) so podprli spoznanja Vesperja (1980) - ugotovili so, da so izkušnje posameznika pomemben dejavnik, ki jim omogoča, da prepoznajo potencialno uspešne poslovne priložnosti. Ronstadt (1988) je na podlagi ugotovitev Vesperja (1980) razvil t. i. princip koridorja, ki pomeni, da izkušnje, ki jih je posameznik pridobil z ustanovitvijo enega podjetja, omogočajo, da vidi tudi druge priložnosti. Cooper, Folta in Woo (1995) so v svoji študiji ugotavljali, kakšen vpliv imajo izkušnje na iskanje informacij pri prepoznavanju poslovnih priložnosti. Odkrili so, da so posamezniki, ki niso imeli poslovnih izkušenj, iskali več informacij. Ugotovili so tudi, da so neizkušeni podjetniki spreminjali svoje iskanje informacij glede na to, ali so delovali na njim znanih ali neznanih področjih. Cliff, Jennings in Greenwood (2006) so proučevali, kako delovne izkušnje ustanovitelja podjetja vplivajo na stopnjo novosti v njegovem podjetju. Rezultati študije so pokazali, da več izkušenj glede osnovnega področja delovanja podjetja omeji posameznike, da se obnašajo kot »posnemovalni podjetniki«, torej ponavljajo že znane rutine in zato ne prepoznajo novih priložnosti. V nasprotju pa so ustanovitelji, ki imajo več izkušenj, ki so manj povezane z osnovno dejavnostjo podjetja, bolj pripravljeni biti inovativni podjetniki in posledično prepoznajo več poslovnih priložnosti. Singh (1998) je ugotovil, da izkušnje posameznika v industriji omogočajo, da le-ta prepozna tržne niše in nove poslovne priložnosti. Na podlagi zgornje diskusije postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo: *H3 - Več izkušenj posameznika v industriji pozitivno prispeva k višji stopnji prepoznavanja poslovnih priložnosti.*

#### 2.4 Socialne mreže in prepoznavanje poslovnih priložnosti

*Socialna mreža* je krog posameznikovih kontaktov (znancev), v katerem posameznik ohranja svojo socialno identiteto ter dobiva čustveno podporo, materialno pomoč, nove informacije in spoznava nove znance (Walker, MacBride in Vachon 1977). Ljudje imajo stike z večjim številom kontaktov, z nekaterimi vsakodnevno, z drugimi le občasno (Burt 1986) in posameznikovo socialno mrežo sestavljajo vsi ljudje, ki jih posameznik pozna; tako tisti, ki jih pozna dobro, kot tudi tisti, ki jih pozna slabše (Singh 1998). Posameznikova socialna mreža je torej sestavljena iz članov družine, prijateljev in znancev (Allen 2000). Velikost socialne mreže se nanaša na število kontaktov v posameznikovi socialni mreži. Greve in Salaff (2003) sta raziskovala mrežne aktivnosti poslovnežev skozi tri faze ustanavljanja podjetja. Rezultati kažejo, da poslovneži dostopajo do ljudi v njihovih mrežah, da bi se pogovorili o vidikih ustanavljanja in vodenja podjetja. Odkrila sta, da poslovneži gradijo mreže, ki se sistematično razlikujejo glede na fazo ustanavljanja podjetja, glede števila njihovih sogovornikov in

časa, porabljenega za mreženje. Podjetniki govorijo z največ ljudmi v fazi načrtovanja in v času identificiranja poslovnih priložnosti. Družinski člani so vključeni v njihove mreže v vseh fazah. Arenius in De Clercq (2005) v svoji raziskavi trdita, da se posamezniki razlikujejo glede prepoznavanja priložnosti zaradi razlik v mrežah, v katerih so. Singh (1998) je v svoji študiji ugotovil, da večja, kot je posameznikova socialna mreža, več dostopa do informacij ima posameznik, kar posledično vodi do prepoznavanja novih poslovnih priložnosti. Tudi Nahapiet in Ghoshal (1998) ter Hills, Lumpkin in Singh (1997) ter Singh idr. (1999) so ugotovili, da je iskanje poslovnih priložnosti odvisno od velikosti podjetnikove mreže. Na podlagi zgornje diskusije postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo: *H4 - Večje število kontaktov v posameznikovi socialni mreži pozitivno prispeva k višji stopnji prepoznavanja poslovnih priložnosti.*

V raziskavah o socialnih mrežah se poleg velikosti socialne mreže proučuje tudi struktura posameznikove mreže (Kogovšek in Ferligoj 2005). Analiza strukture posameznikove mreže vključuje upoštevanje kakovosti vezi med posamezniki, ki je opisana z izrazom moč vezi (Smith 2006). Granovetter (1973) je opisal moč vezi kot kombinacijo količine, časa, emocionalne jakosti, intimnosti (medsebojnega zaupanja) in medsebojne pomoči, ki karakterizirajo vez. Prav tako pravi, da so šibke vezi tiste vezi, ki se nahajajo na koncu spektruma vsake zgoraj naštetih značilnosti vezi. *Šibke vezi* se torej nanašajo na priložnostne (neredne) znance, ki se videvajo občasno, njihov odnos ni intimen; npr. ljudje se vidijo manj kot enkrat tedensko in ne komunicirajo pogosto (Ozgen 2003). Granovetter (1973) poudarja, da šibke vezi pogosto služijo kot most med različnimi socialnimi mrežami in posledično služijo kot vir edinstvenih informacij, ki jih posameznik ne more dobiti znotraj močnih vezi v socialni mreži. Reynolds (1991) poudarja pomembnost šibkih vezi za prepoznavanje priložnosti. Ozgen (2003) pravi, da pogovor s potrošniki, dobavitelji ter investitorji v industriji lahko oskrbi posameznika z edinstvenimi informacijami in pomaga integrirati nove ideje. Če ima podjetnik veliko šibkih vezi v svoji socialni mreži, se bo sposoben naučiti o veliko poslovnih priložnosti na tem področju. Singh idr. (1999) in Singh (1998) so v svoji raziskavi ugotovili, da je število šibkih vezi v socialni mreži statistično značilno in pozitivno povezano s številom prepoznanih priložnosti. Na podlagi pregleda literature postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo: *H5 - Večje število šibkih vezi v posameznikovi socialni mreži pozitivno prispeva k višji stopnji prepoznavanja poslovnih priložnosti.*

*Močne vezi* se nanašajo na tesne znance in zaupne odnose, ki se razvijejo med ljudmi (Singh 2000). Granovetter (1973) navaja, da člani družine, sorodniki, tesni prijatelji, osebe, ki se vidijo in komunicirajo pogosto in skozi daljše časovno obdobje, predstavljajo močne vezi posameznikove socialne mreže. Ozgen (2003) je v svoji študiji ugotovil, da posameznik, ki ima v svoji socialni mreži več močnih vezi, lahko prepozna več poslovnih priložnosti. Na podlagi zgornje diskusije postavljamo naslednjo raziskoval-

no hipotezo: *H6 - Večje število močnih vezi v posameznikovi mreži pozitivno prispeva k višji stopnji prepoznavanja poslovnih priložnosti.*

### 3. Metodologija

#### 3.1 Vzorčenje in zbiranje vzorčnih podatkov ter izbor statističnih metod

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo vprašalnikov, ki so bili poslani po pošti na naslove izbranih podjetij. Vprašalniki so bili poslani točno določeni osebi, to je direktorju ali odgovorni osebi v podjetju. Skupaj z vprašalnikom je bil v pisemski ovojnici poslan še dopis, v katerem je bil pojasnjen namen raziskave, ter frankirana ovojnica, opremljena s povratnim naslovom, v kateri so naslovniki vrnilo izpolnjene vprašalnike. Da bi se povečala stopnja sodelovanja, so bili vsi anketiranci, ki v prvem tednu od prejema vprašalnikov le-teh niso vrnilo, z opomnikom, poslanim po elektronski pošti, naprošeni, da vrnejo izpolnjene vprašalnike. Če je anketiranec vprašalnik založil, mu je bil poslan nov vprašalnik. Vsi anketiranci so imeli tudi možnost izpolnjevanja vprašalnika preko spletne strani [www.prepoznavanje-priloznosti.com](http://www.prepoznavanje-priloznosti.com). Vprašalnik na spletni strani ni bil javno dostopen, vsak izmed anketirancev je dobil svojo identifikacijsko številko, ki jo je bilo treba vpisati za dostop do vprašalnika. Po enem mesecu od prejema vprašalnikov so bili vsi anketiranci, ki vprašalnikov do takrat še niso vrnilo, z drugim opomnikom, poslanim po elektronski pošti, naprošeni, da vrnejo izpolnjene vprašalnike.

Za izdelavo kvantitativne analize so bile uporabljene naslednje metode: faktorska analiza, preverjanje notranje skladnosti (zanesljivosti) s Cronbachovim alfa koeficientom ter metoda linearne regresije.

#### 3.2 Operacionalizacija in preverba merskih instrumentov

*Podjetniška samoučinkovitost* je bila merjena z vprašanji, ki so jih oblikovali Chen, Greene in Crick (1998). Anketiranci so na petstopenjski lestvici (od popolnoma neprepričan do popolnoma prepričan) označili, kako prepričani so o tem, da so sposobni izvršiti opisano nalogo oz. vlogo. Opisane naloge so bile: sposobnost opredelitve organizacijskih vlog, opredelitve odgovornosti, razvoja novih idej, razvoja novih proizvodov oz. storitev, ustanovitve podjetja, postavljanja in doseganja ciljev, uveljavljanja na trgu proizvodov, širjenja podjetja, iskanja novih trgov, izdelave strateškega načrta, sprejemanja odločitev v negotovih in tveganih situacijah, upravljanja s časom preko postavljenih prioritet, zmanjševanja tveganja in negotovosti, določitve in doseganja ciljnega dobička, določitve in doseganja ciljnih tržnih deležev, določitve in doseganja prodajnih ciljev ter sposobnost prevzemanja odgovornosti za ideje in odločitve. Preverjanje zanesljivosti konstrukta podjetniške samoučinkovitosti kaže na ustrezno zanesljivost, saj je zanesljivost Cronbachovega alfa koeficienta enaka 0,87 in je kot tak torej ustrezen.

Podjetnikova *kreativnost* je bila merjena z vprašanji, ki so jih v svojih raziskavah uporabili Hills, Lumpkin in Singh (1997) ter Puhakka (2005). Anketiranci so bili na petstopenjski lestvici (od močno se ne strinjam do močno se strinjam) vprašani o tem, kako kreativni so, o vsakodnevnem ali tedenskem posvečanju kreativnosti, o količini idej, ki jih imajo, o izvornosti njihovih idej, o zaznavanju problemov, kijih drugi ne opazijo, o tem, ali se spomnijo novih rešitev, tudi ko le-te niso potrebne, o iskanju predlogov za izboljšave, o sposobnosti izmikavanja oviram, na katere naletijo in o sposobnosti iskanja izboljšav za rešitve. Preverjanje zanesljivosti konstrukta kreativnosti kaže na ustrezno zanesljivost, saj je zanesljivost Cronbachovega alfa koeficienta enaka 0,86 in je kot tak torej ustrezen.

V literaturi se raziskovalci sprašujejo, ali so *izkušnje* posameznika tisti dejavnik, s katerim lahko pojasnimo, zakaj so določeni podjetniki bolj uspešni kot drugi (Wright, Robbie in Ennew 1997) in za kateri tip izkušenj lahko domnevamo, da najbolj vpliva na podjetnikovo učenje v obliki razvoja uspešnosti v prepoznavanju poslovnih priložnosti (Politis 2005). Omenjajo se tri vrste izkušenj, ki vplivajo na podjetnikovo učenje ter s tem posledično na prepoznavanje poslovnih priložnosti: izkušnje z ustanavljanjem podjetja (angl. *start-up experience*), menedžerske izkušnje ter izkušnje v industriji (Politis 2005). Singh (1998) je meril izkušnje s številom let zaposlitve v industriji. Ker smo se v članku osredotočili na prepoznavanje vseh priložnosti in ne le na prepoznavanje priložnosti za ustanovitev novega podjetja, smo, podobno kot Singh (1998), izkušnje merili z dvema vprašanjema: (1) koliko let ste zaposleni in (2) koliko let ste zaposleni v isti panogi kot danes. Preverjanje zanesljivosti konstrukta izkušenj kaže na ustrezno zanesljivost, saj je zanesljivost Cronbachovega alfa koeficienta enaka 0,85.

Študije o posameznikovi socialni mreži izpostavljajo temeljno vprašanje: kako meriti *velikost posameznikove socialne mreže*. Težko je namreč natančno opisati posameznikovo mrežo, saj se člani mreže skozi čas menjajo (Fu 2005). Prav tako je skoraj nemogoče naštetati vse člane v posameznikovi socialni mreži (Killworth idr. 1990), zato se lahko zgodi, da so podatki o posameznikovi socialni mreži nepopolni, kar pomeni, da nekateri kontakti niso zavedeni (Kossinets 2006). Za merjenje velikosti socialne mreže je bil uporabljen Burtov (1984) pristop. Da bi v čim manjši meri prihajalo do problema, ko anketiranci pozabijo navesti posamezne kontakte, smo navedli skupine oseb, s katerimi se posamezniki pogovarjajo o zanje pomembnih zadevah. Navedene so bile naslednje skupine oseb: *družina* (partner ali partnerica, starši, bratje ali sestre, otroci), *prijatelji* (osebe, s katerimi posameznik preživlja svoj prosti čas - kar lahko vključuje kosila, večerje, pijače, obiskovanje drug drugega, športne aktivnosti, obiskovanje družabnih dogodkov), *sodelavci* (osebe, s katerimi posameznik skupaj dela), *poslovni partnerji*, *sošolci* (sošolci iz osnovne ter srednje šole in fakultete), *svetovalci* (strokovnjaki, na katere se posameznik obrne za nasvet, npr. odvetniki, računovodje ...), *drugi* (osebe, s katerimi se posameznik pogovarja



o zadevah, ki se mu zdijo pomembne, vendar jih ne more uvrstiti v nobeno od zgoraj navedenih skupin). Ker se člani socialne mreže skozi čas menjajo, smo anketirance prosili, naj navedejo, s koliko osebami iz posamezne skupine so se v zadnjih 3 mesecih pogovarjali o zadevah, ki se jim zdijo pomembne. Da ne bi prišlo do podvajanja, smo anketirance opozorili, da naj v primeru, ko lahko eno osebo uvrstijo v več spodaj navedenih skupin, le-to štejejo le v eni od skupin (v tisti, kateri najbolj pripada).

*Število šibkih vezi* v posameznikovi socialni mreži je bilo merjeno s trditvami, ki jih je v svoji raziskavi uporabil Ozgen (2003). Anketirancem smo postavili tri trditve, pri čemer smo na petstopenjski lestvici merili, kako močno se s posamezno trditvijo strinjajo. Trditve so bile: stik oz. pogovor s (1) potencialnimi ali obstoječimi kupci, (2) potencialnimi ali obstoječimi investitorji in (3) potencialnimi ali obstoječimi dobavitelji mi pomaga prepoznati poslovne priložnosti. *Število močnih vezi* v posameznikovi socialni mreži je bilo merjeno s tremi trditvami, ki jih je v svoji raziskavi uporabil Ozgen (2003). Anketirance smo vprašali, kako močno se strinjajo z naslednjimi trditvami: (1) pogovor z družino in sorodniki ter (2) tesnimi prijatelji mi pomaga prepoznati poslovne priložnosti; (3) družina, sorodniki in tesni prijatelji so koristni pri prepoznavanju poslovnih priložnosti. Da bi potrdili razlikovanje med šibkimi in močnimi vezi, smo izvedli eksploratorno faktorsko analizo, ki je potrdila obstoj dveh faktorjev. Preverjanje zanesljivosti konstrukta šibkih vezi in konstrukta močnih vezi kaže na ustrezno zanesljivost obeh konstruktov, saj je zanesljivost Cronbachovega alfa koeficienta v obeh primerih večja od meje sprejemljivosti 0,70.

V študijah o prepoznavanju poslovnih priložnosti je eno glavnih vprašanj, kako meriti poslovne priložnosti (Shepherd in DeTienne 2005). Hills in Shrader (1998) sta merila prepoznavanje poslovnih priložnosti s številom prepoznanih priložnosti za ustanovitev novega podjetja ali razširitev obstoječega podjetja v zadnjih petih letih. Podobno so Singh idr. (1999) merili prepoznavanje poslovnih priložnosti s številom prepoznanih idej za ustanovitev podjetja (angl. *venture opportunity*) ter s številom prepoznanih priložnosti za ustanovitev podjetja. Schumpeter (1934) pravi, da poslovne priložnosti vključujejo kreacijo novih kombinacij virov v obliki: novih proizvodov ali storitev, novih metod proizvodnje ali distribucije, prodora na nov trg, novih dobaviteljev, nove oblike organizacije in izboljšanja kakovosti proizvodov ali storitev. Skladno z njegovo opredelitvijo poslovnih priložnosti smo prepoznavanje priložnosti na petstopenjski lestvici (od močno se ne strinjam do močno se strinjam) merili pri naslednjih trditvah: v zadnjih treh letih (1) smo namenili za raziskave in razvoj veliko sredstev, (2) na trg smo vpeljali veliko novih proizvodov in storitev, (3) pridobili smo večje število patentov kot naši konkurentje, (4) vodili smo razvoj ključnih inovacij v panogi, (5) namenjali smo sredstva za razvoj novih proizvodov in storitev, (6) vstopili smo na nove trge in (7) našli smo nove tržne niše na sedanjih trgih. Preverjanje zanesljivi-

vosti konstrukta prepoznavanja poslovnih priložnosti kaže na ustrezno zanesljivost, saj je zanesljivost Cronbachovega alfa koeficienta enaka 0,77 in je kot tak torej ustrezen.

#### 4. Rezultati raziskave

Odvisnost med determinantami prepoznavanja poslovnih priložnosti in prepoznavanjem poslovnih priložnosti smo preverjali z metodo linearne regresije. Rezultati preverbe modela prepoznavanja poslovnih priložnosti so podani v tabeli 1. Z linearnim vplivom šestih neodvisnih spremenljivk pojasnimo 33 odstotkov variance prepoznavanja poslovnih priložnosti.

**Tabela 1:** Rezultati regresijske analize (odvisna spremenljivka - prepoznavanje poslovnih priložnosti)

Neodvisne spremenljivke	Standardizirani regresijski koeficienti
Podjetniška samoučinkovitost	0,40***
Kreativnost	0,04
Izkušnje	0,08**
Velikost socialne mreže	0,16***
Štev. šibkih vezi v socialni mreži	0,23***
Štev. močnih vezi v socialni mreži	0,04

Opombe:  $R^2 = 0,33$  ;  $F = 41,604$ \*\*\*

Legenda: \* sig < 0,1; \*\* sig < 0,05; \*\*\* sig < 0,01

V raziskavi smo testirali šest hipotez. S prvo hipotezo smo preverjali vpliv podjetniške samoučinkovitosti na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Kot je razvidno iz tabele 1, je podjetniška samoučinkovitost močno, pozitivno in statistično značilno povezana s prepoznavanjem poslovnih priložnosti (standardiziran regresijski koeficient 0,40), zato prvo raziskovalno hipotezo sprejmemo. Z drugo hipotezo smo preverjali vpliv kreativnosti na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Na podlagi empiričnih rezultatov druge hipoteze ne sprejmemo (pozitiven, vendar statistično neznačilen standardiziran regresijski koeficient 0,04). S tretjo hipotezo smo preverjali vpliv izkušenj posameznika v industriji na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Rezultati raziskave kažejo, da izkušnje statistično značilno, pozitivno prispevajo k prepoznavanju poslovnih priložnosti (standardiziran regresijski koeficient 0,08), zato sprejmemo tretjo raziskovalno hipotezo. S četrto, peto in šesto hipotezo smo preverjali vpliv socialnih mrež na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Kot je razvidno iz tabele 1, sta velikost socialnih mrež in število šibkih vezi v posameznikovi socialni mreži pozitivno in statistično značilno povezani s prepoznavanjem poslovnih priložnosti (standardiziran regresijski koeficient 0,16 za velikost socialnih mrež in 0,23 za število šibkih vezi v socialni mreži), zato sprejmemo četrto in peto raziskovalno hipotezo. Število močnih vezi v socialni mreži ni statistično značilno povezano s prepoznavanjem poslovnih priložnosti (standardiziran regresijski koeficient 0,04), zato šesto hipotezo zavrnamo.

## 5. Diskusija

Menimo, da je najpomembnejši prispevek raziskave ugotovitev, kateri dejavniki pozitivno vplivajo na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Gre za prvo raziskavo o dejavnikih, ki vplivajo na prepoznavanje poslovnih priložnosti v Sloveniji. Prednost empirične raziskave vidimo v velikosti vzorca. Za raziskavo smo uporabili 514 vprašalnikov, ki so jih vrnili direktorji ali odgovorne osebe v slovenskih podjetjih v predelovalni dejavnosti.

Ugotovitve raziskave so uporabne za *institucije izobraževanja in usposabljanja*, saj kažejo, kateri so tisti dejavniki, ki posamezniku pomagajo transformirati ideje v poslovne priložnosti. Zaznana osebna podjetniška samoučinkovitost igra pomembno vlogo pri prepoznavanju poslovnih priložnosti. Velik vpliv podjetniške samoučinkovitosti na prepoznavanje poslovnih priložnosti kaže na to, da je treba šolske programe prilagoditi, tako da bodo vsebovali tudi elemente, ki bi posameznike usposabljali za obvladovanje tveganj in premagovanje neuspehov. Spoznanje je pomembno predvsem zato, ker poznamo mehanizme, s katerimi lahko vplivamo na izboljšanje samoučinkovitosti posameznikov in tako posredno vplivamo tudi na prepoznavanje poslovnih priložnosti (na primer simulacije in študije primerov podjetnikov, ki so propadli in se ponovno postavili na noge). Ker je za prepoznavanje poslovnih priložnosti pomembna podjetniška samoučinkovitost, je zelo pomembno tudi podjetniško izobraževanje. Le-to bi se moralo začeti že v zgodnjih letih šolanja in ostati prisotno v celotnem šolskem procesu. Tudi izkušnje so pomemben dejavnik, ki vplivajo na prepoznavanje poslovnih priložnosti. Zato je treba na vseh ravneh izobraževanja vključiti predmete in programe, ki povezujejo teorijo s prakso - na primer vključevanje študentov v projekte, kjer ustanovijo in vodijo fiktivno podjetje, sestavljanje vaj s podjetniškimi vsebinami, študijski izleti v podjetja ipd., ter s tem dijakom in študentom omogočiti, da odkrivajo svoje potenciale. Izobraževalni programi bi lahko tudi poudarjali pomembnost mreženja in poslovnosvetovalnih ur, ki bi pomagale podjetniškim študentom razvijati svoje mrežne sposobnosti.

Ugotovitve raziskave so uporabne tudi za *podjetja*. Vodilni v podjetjih lahko na podlagi predstavljenih ugotovitev vedo, katerim področjem morajo dati poudarke, na katerih področjih morajo zaposlene dodatno izobraževati, da bi le-ti prepoznali več poslovnih priložnosti. Prav tako so izsledki raziskave koristni za podjetja na področju iskanja in zaposlovanja novih kadrov. Kadri v podjetju igrajo pomembno vlogo, zato je pomembno, da so pravilno izbrani. Primernejši so tisti kadri, ki imajo višjo stopnjo podjetniške samoučinkovitosti, tisti, ki imajo več izkušenj in večjo socialno mrežo ter tisti, ki imajo več šibkih vezi v socialni mreži.

Ugotovitve raziskave so uporabne tudi za *posameznike*. Raziskava je potrdila pomembnost podjetniškega mreženja, osebnih stikov, povezav in zvez, ki jih vsak uspešen podjetnik vsakodnevno ustvarja in razvija. Posamezniki se

dostikrat ne zavedajo, da jim pridobivanje podatkov od dobaviteljev, kupcev, lokalnih podjetij, poslovnih partnerjev, profesionalnih svetovalcev (kot so bankirji, računovodje in odvetniki), nekdanjih sodelavcev, prijateljev in znancev namreč predstavlja bogat vir informacij, ki jih lahko pretvorijo v poslovne priložnosti. Za posameznika, ki na primer začne nov posel in ima malo poslovnih kontaktov, so dobavitelji ponavadi zelo dober vir podatkov, saj so v stalnem kontaktu s podjetji podobne dejavnosti in imajo tudi lasten interes pomagati k uspehu novemu potencialnemu kupcu (Stokes 2002).

Tako kot vsaka raziskava ima tudi raziskava, predstavljena v prispevku, omejitve. *Prvič*, zaradi omejenih sredstev smo se v raziskavi omejili le na podjetja, ki delujejo v Sloveniji. Prihodnje raziskave z več sredstvi bi lahko preverile, ali model prepoznavanja poslovnih priložnosti velja tudi v drugih evropskih državah, za katere je značilna drugačna kultura. Prav tako bi bilo zanimivo primerjati rezultate raziskave z rezultati, ki bi jih dobili z raziskavo med direktorji in odgovornimi osebami v podjetjih v ZDA ter na Kitajskem, največji razvijajoči se državi na svetu. *Drugič*, v raziskavi smo se omejili le na podjetja, ki delujejo v predelovalnih dejavnostih. Glede na to, da so Hills, Hansen in Hultman (2005) v študiji ugotovili, da obstajajo razlike v prepoznavanju priložnosti glede na vrsto industrije, bi bilo smiselno preveriti, ali model prepoznavanja poslovnih priložnosti velja tudi v drugih dejavnostih.

### Literatura in viri

1. Allen, W. D. (2000). Social networks and self-employment. *Journal of Socio-Economics* 29 (5): 487-501.
2. Ardichvili, A., Cardozo, R. in Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18 (1): 105-123.
3. Arenius, P. in D. De Clercq (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics* 24 (3): 249-265.
4. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman & Company.
5. Boyd, N. G. in Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 18 (4): 63-77.
6. Burt, R. S. (1984). Network items and the general social survey. *Social Networks* 6 (4): 293-339.
7. Burt, R. S. (1986). A cautionary note. *Social Networks* 8 (2): 205-211.
8. Chen, C. C., P. G. Greene in A. Crick (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* 13 (4): 295-316.

9. Chen, M.-J. in D. C. Hambrick (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ. *Academy of Management Journal* 38 (2): 453-482.
10. Cliff, J. E., P. D. Jennings in R. Greenwood (2006). New to the game and questioning the rules: The experiences and beliefs of founders who start imitative versus innovative firms. *Journal of Business Venturing* 21 (5): 633-663.
11. Cooper, A. C., T. B. Folta in C. Woo (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing* 10 (2): 107-120.
12. Cope, J. in G. Watts (2000). Learning by doing - An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6 (3): 104-124.
13. de Koning, A. J. in D. F. Muzyka (1999). Conceptualising opportunity recognition as a socio-cognitive process. Stockholm, Centre for Advanced Studies in Leadership.
14. Fu, Y.-C. (2005). Measuring personal networks with daily contacts: a single-item survey question and the contact diary. *Social Networks* 27 (3): 169-186.
15. Gilad, B. (1984). Entrepreneurship: The Issue of Creativity in the Market Place. *Journal of Creative Behavior* 18 (3): 151-161.
16. Gilad, B., S. Kaish in J. Ronen (1988). The Entrepreneurial Way with Information. *Applied Behavioral Economics*.
17. Granovetter, M. S. (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.
18. Greve, A. in J. W. Salaff (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (1): 1-22.
19. Hills, G. E., D. J. Hansen in C. Hultman (2005). Opportunity recognition processes: a value creation context. Chicago, Institute for Entrepreneurial Studies, University of Illinois at Chicago.
20. Hills, G. E., G. T. Lumpkin in R. P. Singh (1997). Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. Babson College-Kauffman Entrepreneurship Research Conference.
21. Hills, G. E. in R. C. Shrader (1998). Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Babson College.
22. Hills, G. E., R. C. Shrader in G. T. Lumpkin (1999). Opportunity recognition as a creative process. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Babson College.
23. Hitt, M. A., R. E. Hoskisson, R. D. Ireland in J. S. Harrison (1991). Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs *The Academy of Management Journal* 34 (3): 693-706.
24. Killworth, P. D., E. C. Johnsen, H. R. Bernard, G. Ann Shelley in C. McCarty (1990). Estimating the size of personal networks. *Social Networks* 12 (4): 289-312.
25. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
26. Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
27. Kogovsek, T. in Ferligoj, A. (2005). Effects on reliability and validity of egocentered network measurements. *Social networks* 27: 205-229.
28. Kossinets, G. (2006). Effects of missing data in social networks. *Social Networks* 28 (3): 247-268.
29. Kruegel, N. F. J. in D. V. Brazeal (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 18: 91-104.
30. Krueger, N. F. in P. R. Dickson (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences* 25: 5-23.
31. Markman, G. D. in R. A. Baron (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review* 13 (2): 281-301.
32. Nahapiet, J. in S. Ghoshal (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2): 242-266.
33. Neck, C. P. in C. C. Manz (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior* 7 (5): 445-467.
34. O'Connor Colarelli, G. in M. P. Rice (2001). Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. *California Management Review* 43 (2): 95-116.
35. Ozgen, E. (2003). Entrepreneurial opportunity recognition: Information flow, social and cognitive perspectives. New York, Rensselaer Polytechnic Institute.
36. Ozgen, E. in R. A. Baron (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing* 22 (2): 174-192.
37. Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4): 399-424.

38. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
39. Puhakka, V. (2005). The role of intellectual capital in opportunity recognition of entrepreneurs. Oulu, University of Oulu, Department of Information Processing Science.
40. Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6 (3): 145-159.
41. Rebernik, M., P. Tominc in K. Pušnik (2006). *Podjetništvo med željami in stvarnostjo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
42. Reynolds, P. D. (1991). Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2): 47-70.
43. Ronstadt, R. (1988). The Corridor Principle. *Journal of Business Venturing* 3 (1): 31-40.
44. Schibbye, T. in M. L. Verreynne (2003). In search of competitive advantage - how do small business find business opportunities? .
45. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
46. Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science* 11 (4): 448-469.
47. Shane, S. in Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review* 25 (1): 217-226.
48. Shepherd, D. A. in D. R. DeTienne (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (1): 91-112.
49. Singh, R. P. (1998). Entrepreneurial opportunity recognition through social networks. Illinois, University of Illinois at Chicago.
50. Singh, R. P. (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. New York: Garland Publishing, Inc.
51. Singh, R. P., Hills, G. E., Hybels, R. C. in Lumpkin, G. T. 1999. Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Babson College, 228-241.
52. Smith, M. L. (2006). Social capital and intentional change: Exploring the role of social networks on individual change efforts. *Journal of Management Development* 25 (7): 718-731.
53. Stokes, D. (2002). *Small Business Management. 4th edition*. London, New York: Continuum.
54. Vesper, K. H. (1980). *New Venture Strategies*. New York: Prentice-Hall.
55. Walker, K. N., A. MacBride in M. L. S. Vachon (1977). Social support networks and the crisis of bereavement. *Social Science & Medicine* 11 (1): 35-41.
56. West, P. G. I. in D. G. Meyer (1997). Temporal dimensions of opportunistic change in technology-based ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22 (2): 31-52.
57. Wood, R. in A. Bandura (1989). Social Cognitive Theory Of Organizational Management. *The Academy of Management Review* 14 (3): 361-384.
58. Wright, M., K. Robbie in C. Ennew (1997). Serial entrepreneurs. *British Journal of Management* 8 (3): 251-268.

mag. Borut Milfelner\*  
dr. Sonja Sibila Lebe\*

## GASTRONOMIJA - BISTVENA PRVINA TURISTOVEGA DOŽIVLJANJA DESTINACIJE

### Gastronomy: A Key Element in how Tourists Experience their Destination

#### 1 Uvod

Čeprav je na področju turizma Long (2004) šele leta 1998 uvedel pojem "kulinarčni turizem" (angl. *culinary tourism*), proučevanje hrane, prehranjevalnih navad in kulinarike že dalj časa predstavlja pomembno vejo v okviru socioloških in antropoloških raziskav (npr. Beardsworth in Keil 1996; MacClancy 1992; Warde in Martens 2000; Watson 1996). Ne glede na to lahko v strokovni in znanstveni literaturi na področju turizma, kakor tudi ožje, na področju menedžmenta turističnih destinacij, zasledimo precej povezav različnih vidikov kulture in dediščine destinacije ter turizma. Številni avtorji ugotavljajo, da sta kultura in dediščina neločljivo povezani s turizmom in da ju je smiselno treba (čim bolj obzirno) v prav vsaki destinaciji vključevati v oblikovanje posameznih turističnih storitev (npr. Becker 2000; Burnett 2001; Jafari 2000; MacDonald in Lee 2003; Origet du Cluzeau 2000).

V skladu s tem raziskovalci na področju turizma pogosto proučujejo povezave med turizmom in posameznimi vidiki kulture destinacije, kot so denimo umetnost, religija in kulturna dediščina, medtem ko je bilo proučevanje gastronomije v preteklosti obravnavano predvsem kot nujen, morda celo »tehnični« del storitve (zadovoljevanje fiziološke potrebe, ki ji je bila prirejena pač paketu ustrezna kakovost gastronomske ponudbe). Šele leta 2004 se je začela s področjem gastronomije v turistični ponudbi znanstveno ukvarjati skupina znanstvenikov, zbranih okrog revije *Culinary Science & Technology* (<http://haworthpress.com/store/product.asp?sku=J385>). Zagotovo je k tej odločitvi doprinesla jasno zaznavna razvojna težnja, ki poudarja v turizmu pomen doživljajskega pri preživljanju dopusta (Jensen 2003). Na to področje sodi tudi doživljanje gastronomije, ki je z nepričakovano močjo stopilo v ospredje znanstvene pozornosti - in to tako na področju ved, ki se ukvarjajo s področjem prehrane, kakor tudi s področjem turizma (Cohen in Avieli 2003).

Gastronomija postaja vse pomembnejši dejavnik pri razvoju turističnih destinacij, saj sodi tradicionalna kuhinja vsake regije oziroma destinacije med njene ključne potencialne razlikovalne in s tem identifikacijske prvine. V nekaterih primerih je gastronomija turistične destinacije preseгла okvire podpornega dejavnika ponudbe in predstavlja za turista temeljno doživetje potovanja, zaradi česar se pojavlja potreba po razumevanju dodane vrednosti gastronomije v turistični destinaciji. Temu argumentu lahko dodamo še ugotovitev Anholta (2007), ki pravi, da imajo države ne le možnost, temveč prav dolžnost prispevati v svetovno kulturno zakladnico in s tem preprečiti prevlado kulturnih vzorcev velikih in bogatih. Med kulturo in kulturno dediščino, ki jo lahko kot absolutno edinstveno najdemo v prav vsakem kraju, sodi zagotovo prav gastronomija (Lebe in Schiemann 2007).

mag. Borut Milfelner, asist., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: borut.milfelner@uni-mb.si.

dr. Sonja Sibila Lebe, viš. pred., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: sonjas.lebe@uni-mb.si.

#### Izvleček

UDK: 338.48-6:641/642

Za empirični del raziskave smo podatke pridobivali z anketiranjem; v ta namen smo izdelali poseben merilni instrument - vprašalnik, ki smo ga uporabili za merjenje doživljanja gastronomije turistične destinacije. Na vzorcu tujih gostov, ki so se v času svojega potovanja (počitnic, oddiha) v Sloveniji prehranjevali izven mesta nastanitve, so bila izmerjena stališča, ki opredeljujejo doživljanje gastronomije turistične destinacije. Ugotovili smo, da obstajajo med gosti pomembne razlike tako glede na državo bivanja, kakor tudi glede na njihov socialni položaj.

*Ključne besede:* gastronomija, doživljanje, turistovo vedenje, destinacija

#### Abstract

UDC: 338.48-6:641/642

In the present article tourist destination is considered from the viewpoint of experiencing its gastronomy. The theoretical part of the paper is dedicated to the presentation of the role of gastronomy as one of the crucial elements of tourists' overall experience at their destination. The second part is empirical and based on field research. The data were gathered through an opinion poll based on a self-developed questionnaire, tailor-made for the measurement and validation of gastronomy experiences at a tourist destination. Attitudes that determine how tourists experience a destination's gastronomy were measured. The results of this research show that significant behaviour differences exist among tourists regarding their country of origin and their social status.

*Key words:* gastronomy, experience, tourist behaviour, destination

JEL: L83

Vendar gastronomija nikakor ni usmerjena zgolj na hrano in pijačo samo po sebi, temveč je še posebej pomembna prav z vidika obiskovalca oziroma turista.<sup>1</sup> Tako kot tudi pri drugih turističnih privlačnostih so zanj še posebej pomembna doživetja in spomini, ki mu bodo ostali na turistično storitev - med drugim tudi na lokalno gastronomijo (Kivela in Crotts 2006; Mennel, Murcott in van Otterloo 1992).

Ne glede na vsa navedena dejstva imamo v Sloveniji in tudi v svetu izredno majhno število zanesljivih podatkov o povezavi med turizmom in gastronomijo ter o hotenjih in potrebah turistov glede gastronomije. Predvsem ni informacij o tem, kako turisti doživljajo gastronomijo ter kam v integralni turistični storitvi jo umeščajo. V skladu z zapisanim nas bo v raziskavi zanimalo, kako tuji gostje v Sloveniji doživljajo gastronomijo, kakšen je zanje pomen gastronomskih storitev na počitnicah in ali med njimi obstajajo razlike pri doživljanju gastronomije.

## 2 Gastronomija

Gastronomijo lahko definiramo kot znanje s področja priprave, serviranja in kombiniranja jedi - gre za vedo o harmoničnem kombiniranju jedi in pijač (Lebe idr. 2006). Ko govorimo o gastronomiji, torej nikakor ne zajemamo zgolj jedi (to je področje kulinarike), temveč vključimo tudi vina in druge pijače. Izraz gastronomija je razširjen in splošno razumljiv povsod po svetu. Označuje kulture prehranskih načinov v različnih obdobjih zgodovinskega razvoja in v sodobnostih, vlogo in pomen jedi in pijač v načinu življenja posameznikov, družin, prebivalcev krajev, pokrajin, dežel, držav in širših območij. Wolf (2006) pojasnjuje povezavo med gastronomijo in turizmom, katerega pomemben del je gastronomija in ga zato imenuje »gastronomski turizem« (angl. *gastronomy tourism*). Definira ga kot »potovanje z namenom iskanja in uživanja v hrani in pijači turistične destinacije ... in v spominu ohranjeno gastronomsko doživetje«, kar je bilo dokazano tudi z empirično študijo, katere rezultati bodo prikazani v tem članku. Posebej pomembno pri tem je, da je tovrstno doživetje tesno povezano z doživljanjem turistične destinacije. V naslednjem odstavku na kratko opisujemo osnovne značilnosti slovenske gastronomije.

Če smo kot majhen narod ohranili izjemno veliko število narečij - imamo jih preko 70 - je bilo to zato, ker smo jih uporabljali vsak dan. Na področju gastronomije pa smo marsikaj pozabili in izgubili iz zgodovinskega spomina, saj so določene jedi sodile na mizo le ob velikih praznikih in so ljudje sčasoma njihovo pripravo opustili zato, ker je bila zamudna. Kljub temu je zanimiva ugotovitev (Lebe in Schiemann 2007), da bi lahko v Sloveniji našli namesto sedanjih 32 vsaj 60 gastronomskih regij, če bi zavrteli kolo zgodovine dovolj nazaj, kar lahko dokazujemo tudi z zapuščino našega polihistorja Valvasorja, ki je veliko jedi ter z njimi povezanih tradicij opisal v Slavi vojvodine Kranjske.

Vse vrste potnikov v turizmu označimo kot obiskovalce. Obiskovalce delimo na enodnevne obiskovalce in na turiste (obiskovalci, ki prenočijo) (<http://unwto.org/facts/menu.html>).

Današnja kulinarika Slovenije je sinteza izjemne dediščine in najrazličnejših inovacij ter vplivov posameznih obdobj zgodovinskega razvoja in geografskih (regionalnih) okolij (Lebe idr. 2006). K izjemnemu gastronomskemu bogastvu na zelo majhnem geografskem območju pa je brez dvoma doprinesla največ izjemna raznolikost terena, saj leži Slovenija na stičišču štirih največjih evropskih geografskih svetov, ki imajo za posledico različno klimo in prst - ter s tem raznolike možnosti in pogoje za gojenje hrane ter njeno konzerviranje in kombiniranje z drugimi živili. Pomembno je tudi povedati, da smo prebivalci Slovenije za mizami in štedilniki, nekoč tudi za pečmi in ognjišči, vedno izjemno inovativni. Spoznanja, ki so na različne načine prihajala v ta kulturni prostor, smo znali vselej odlično prilagoditi svojim danostim in potrebam ter posamezne jedi ustvarjalno oplemenititi z razsežnostmi, ki so (bile) »po meri« posameznikov, družin, prebivalcev naselij ali regij, njihovih vsakdanjih, gospodarskih in družbenih potreb pa tudi prazničnih in duhovnih navad ter ritualov.

## 3 Gastronomija kot del turističnega doživetja

Posamezna geografska območja imajo določeno kulturno in zgodovinsko identiteto, ki je rezultat različnih vplivov. Iz te zgodovinske identitete izhajajo tudi nekateri viri destinacije, kot so naravni viri (npr. naravne znamenitosti), ustvarjeni viri (npr. infrastruktura, večšine) in procesi, ki spreminjajo vire v ekonomske učinke (Crouch in Ritchie 1999). Bessière (1998) poudarja, da sta lokalna gastronomija in tradicija, ki je v njej ohranjena, pomemben del lokalne identitete. Gastronomija je rezultat pomembnega dela virov (tako naravnih kakor tudi ustvarjenih) in procesov destinacije. Povezava med lokalnim prebivalstvom neke pokrajine se namreč pogosto kaže skozi gastronomsko dediščino, ki je zakoreninjena v tradiciji in dokumentirana bodisi pisno bodisi v spominu. Gastronomija lahko izraža karakter družbe in njeno mentaliteto, pri tem pa je pomembno, da se v njej prepozna tudi lokalno prebivalstvo in da jo prepozna-jo dejanski in potencialni turisti.

Nobenega dvoma ni, da je zaradi navedenih dejstev gastronomija v sodobni turistični ponudbi, predvsem v kulturnem turizmu, zavzela zelo vidno mesto. Predstavlja namreč odsev pogojev in načina življenja preteklih rodov določenega okolja. Že na zelo majhnem območju se lahko hitro spremeni in pokaže obilico različnih obrazov in predstavlja rezultat reagiranja in prilagajanja generacij skozi stoletja na spreminjajoče se naravne pogoje in na zgodovinsko dogajanje. In prav zaradi tega je gastronomija, kakršno najdemo na različnih delih sveta, lahko primerljiva le glede surovin, ki jih uporabljajo v različnih krajih, nikoli pa kot celotna storitev, h kateri sodijo postopki in tehnologija priprave, posodje, v katerem jed na različnih delih sveta pripravljajo in strežejo, začimbe, ki jih dodajajo, čas priprave pa tudi nabor drugih jedi, s katerimi vsako posamezno jed družijo ali celo mešajo (Lebe in Schiemann 2007).

Quan in Wang (2004), ki ločujeta ključno (angl. *peak tourist experience*) in podporno turistično doživetje (angl. *su-*

porting tourist experience), ugotavljata, da je lahko hrana, ki je v večini primerov del podpornega doživetja, v nekaterih primerih in pri nekaterih gostih tudi del temeljnega turističnega doživetja. Tako lahko na primer turist z visoko motivacijo za ogled lokalnih znamenitosti hrano zaznava kot tako privlačno, da se namesto turističnega ogleda odloči za obisk festivala lokalne gastronomije. Dodana vrednost je seveda še večja, če oboje združimo (lep primer za to sta na primer Alzacija v Franciji ali Furlanija - Julijska krajina v Italiji). Pod določenimi pogoji je najti doživljanje gastronomije torej izven okvirov rutinskega in znanega. Ker predstavlja turizem že sam po sebi iskanje novosti in sprememb, lahko tudi gastronomija turistične destinacije preraste okvire temeljnega turističnega doživetja (Quan in Wang 2004). To se kaže predvsem v porastu specifičnih turističnih storitev, kot so denimo festivali hrane, turizem, povezan z vini, in druge prireditve, povezane s hrano.

Raziskave gostov in turistov (Mennel, Murcott in van Otterloo 1992; Kivela in Crofts 2006) kažejo, da so čustva in spomini, ki so povezani s prehranjevanjem v gostinskih obratih v času turističnih obiskov, nekaj posebnega in privlačnega zaradi tega, ker sčasoma prerastejo v doživetja, ki so pogosto zelo osebna. Takšna doživetja spreminjajo tudi preference in okuse odjemalcev glede hrane in pijače in so močno povezana z doživetji kulture v destinaciji, ki jo gost obišče (npr. Kivela in Johns 2002). Predvsem pri gostih, ki imajo veliko tovrstnih interakcij, opazimo, da se želijo sčasoma podobnim doživetjem predajati vedno znova. Tako je eden izmed pomembnih izzivov destinacije tudi ustrezna ponudba gastronomije, ki gostom ponuja posebne vrste doživetja (Johns in Kivela 2001).

Nekateri ponudniki potovanj so že prepoznali pomembnost gastronomskih doživetij in redno ponujajo počitnice s poudarkom na kulinariki ali vinih (v Evropi najdemo na primer Baskijo, Provanso, Toskano, Furlanijo in Julijsko krajino ter nekatere druge; tudi Melbourne in Sydney v Avstraliji sta pogosto tržena kot destinaciji s poudarkom na gastronomiji). Hjalagerjeva (2002) v zvezi s tem ugotavlja, da je vse več turističnih destinacij prepoznavnih po svoji unikatni gastronomiji. Znanе pa niso zgolj po hrani (npr. francoski Lyon), temveč tudi po vinu in drugih pijačah (npr. münchenski Oktoberfest), hkrati pa je gastronomija turističnih destinacij vse bolj promovirana tudi v strokovnih revijah in različnih oglaševalskih materialih. V promocijski turistični literaturi destinacij sta hrana in pijača velikokrat predstavljeni kot privlačnost (npr. sveža, sočna morska hrana v obalnih destinacijah, svojevrstna etnična kuhinja za nas eksotičnih ljudstev, znane in priljubljene restavracije v razkošnih letoviških hotelih, na križarjenju ali v metropolah). Tudi na državnih ravni ali na ravni mest pogosto zasledimo predstavitve njihovih unikatnih kulinarčnih atrakcij (Dann 1996, 236; Cohen in Avieli 2004).

Zaradi naštetega je primerno trditi, da je »simbioza« med gastronomijo in turistično destinacijo lahko uspešna, saj se v njej zrcalijo tako večšine lokalnega prebivalstva, kakor tudi kulturno ozadje na državni, regionalni ali celo ožji ravni.

Hkrati je gastronomija tudi idealna storitev za turistično potrošnjo (Fields 2002; Kivela in Crofts 2006) in tako neločljiv del turističnega doživetja. Za turista to pomeni, da so restavracije in njihov ambient, kuhinja, pa tudi vina in vinogradi, ki so jih oblikovali, naravni in družbeni dejavniki - torej viri, ki pomembno sooblikujejo čustva in doživetja, ki naj bi bila predvsem pozitivna. Treba je namreč poudariti, da lahko turisti pri pogostem prehranjevanju in obiskovanju gostinskih obratov doživijo tudi razočaranje in posledično nezadovoljstvo. V prvem (pozitivnem) pogledu lahko lokalna kuhinja bistveno prispeva k raznolikosti in bogastvu kulture in dediščine v različnih turističnih regijah. Hkrati predstavlja s tem tudi dodano vrednost turistične storitve. Gastronomija je torej nadvse primerna za oblikovanje edinstvene prodajne ponudbe (angl. *unique sellingproposition* - USP); sodi h kulturni dediščini regij in narodov ter predstavlja, skupaj s tradicijo priprave in strežbe, nezamenljivi del turistične storitve destinacije.

#### 4 Razlikovanje turistov glede na njihovo doživljanje gastronomije turistične destinacije

Povečano zanimanje turistov za lokalno gastronomijo je na več načinov vplivalo na razvoj turizma po destinacijah. Turist že v osnovi potrebuje hrano in pijačo za zadovoljevanje fizioloških potreb. Vendar turisti vse bolj iščejo tudi druga doživetja, kot so denimo specifični okusi, ki prav tako predstavljajo lokalno kulturo in dediščino (Haukeland in Jacobsen 2001). Kljub temu v znanstveni literaturi ne najdemo veliko prispevkov, ki bi se ukvarjali s segmentacijo turistov glede na njihovo doživljanje gastronomije turistične destinacije ter hkrati upoštevali tudi njihove življenjske stile.

Ena izmed redkih kategorizacij je nastala na osnovi Cohenove (1984) kategorizacije življenjskih stilov turistov. Na tej osnovi je Hjalagerjeva (2003) razvila model življenjskih slogov glede na doživljanje gastronomije turistov v turističnih destinacijah. Model vključuje stališča in preference odjemalcev glede hrane in pijače. Turiste, ki imajo izrazito izoblikovana stališča do gastronomije, kategorizira v štiri skupine: rekreacijski turist, eksistencialni turist, raznovrstni turist in eksperimentalni turist. V nadaljevanju prikazujemo dejavnike, ki vplivajo na doživljanje gastronomije turistične destinacije in ki smo jih pozneje upoštevali pri pripravi merilnega instrumenta za takšno doživljanje. Pri tem se nismo ravnali natančno po razdelitvi, kot jo predstavlja Hjalagerjeva (2003), saj so nas zanimala predvsem stališča gostov, ki razkrivajo doživljanje gastronomije destinacije, nismo pa posegali v širšo dimenzijo življenjskih stilov, ki v osnovi izražajo celovit način življenja posameznika, nanje pa vplivajo pretekle izkušnje, notranje značilnosti posameznika in trenutna situacija.

##### 4.1 Praktičnost in hitrost prehranjevanja

Določeno število turistov v destinaciji sodi v krog konzervativcev, kar pomeni, da na počitnicah aktivno iščejo hrano in pijačo, ki jo poznajo že od prej (Hjalager 2003).

Pri tem so samodejno tudi manj izpostavljeni tveganju (denarnemu, fiziološkemu, časovnemu, psihološkemu ali socialnemu).<sup>2</sup> Za njih je pomembna predvsem praktičnost v prehranjevanju, ki je rezultat različnih razlogov. V ta razred spadajo tisti turisti, ki jih je Hjalagerjeva (2003) uvrstila med rekreacijske turiste. Navadno gre za turiste, ki cenijo družinske vrednote in uživajo obroke v družinskem krogu. Motijo jih prestižne restavracije, natakariji, zapletene jedi in vina ter pretirani stroški. Gastronomija zanje na počitnicah ni na prvem mestu. Podobno velja tudi za turiste z omejenim finančnim proračunom in za turiste, ki so jim pomembnejše druge vrste razvedrila.

Jasno je, da takšni segmenti turistov preferirajo hitro, cenovno ugodno prehranjevanje in ne posegajo pogosto po gastronomskih novitetah, ki jih ne poznajo. Kivela in Crofts (2006) sta na primeru Hong Konga proučevala pomembnost elementov gastronomije v turistični destinaciji in v vzorec zajela 1067 turistov iz Kitajske, Japonske, Singapurja, Tajvana, Severne Amerike, Avstralije, Nove Zelandije in Evrope. Ugotovila sta, da sta hitrost in praktičnost prehranjevanja najbolj izražena pri turistih, ki prihajajo iz Avstralije, Velike Britanije in skandinavskih držav. Gre sicer za popolnoma različne narodnosti, kot so bile vključene v naš vzorec, z navedenim citatom pa lahko dokažemo, da narodnost (in s tem bivanjsko okolje) bistveno vplivata na percepcijo in vedenje ljudi na področju gastronomije.

#### 4.2 Spoznavanje destinacije skozi lokalno gastronomijo

Zavedanje, da so lokalna gastronomija in lokalna kultura ter dediščina turistične destinacije neločljivo povezani, je v zadnjih letih vse močnejše. Veliko turistov skozi gastronomijo išče prvobitna (avtentična) doživetja, ki so vitalna gonilna sila vsake destinacije. Po mnenju Ilberyja in Kneafseyja (1999) so ta še posebej pomembna za periferna turistična območja. Hrana in pijača skupaj sestavljata z lokalnimi šegami in običaji elemente, ki jih nekateri obiskovalci pogosto želijo raziskovati, doživeti in se jih spominjati. Bessiere (1998) v skladu s tem poudarja, da so obroki in prehranjevalni običaji za veliko število gostov pomembna sestavina integracije v lokalno kulturo in da lahko skoznje gostje lažje sprejemajo kulturna sporočila. Uživanje lokalne hrane in pijače in prenašanje lokalnih kulinaričnih praks lahko privede do boljšega zaznavanja in pomnjenja lokalne zgodovine, običajev, narave in celo klime. Turisti pa lahko v lokalni gastronomiji prepoznajo dodano vrednost tudi v obliki spominkov, ki vzdržujejo vez med destinacijo in drugimi prostori ter krepijo želje po ponovnem potovanju na turistično destinacijo.

Tej razlagi ustrezajo turisti, ki jih je Hjalagerjeva (2003) poimenovala eksistencialni turisti. Gre za turiste, ki se

želijo v okviru lokalne gastronomije seznanjati z destinacijo in se o njej tudi čim več naučiti. Zanje hrana in pijača ne zadovoljujeta zgolj fizioloških potreb, temveč prehranjevanje na počitnicah pomeni tudi sprejemanje novega znanja o lokalni ali regionalni gastronomiji, vinu, pijači in na splošno o kulturi turistične destinacije. Poseben poudarek je v tem primeru namenjen iskanju hrane, ki je pripravljena posebej skrbno in v skladu s tradicijo. Ta segment se pogosto izogiba razkošnim restavracijam. Vzrok navadno niso previsoke cene, temveč predvsem ekstravagantna notranja oprema, ki je pogosto le »izumetničeno« in ne pristno okolje, skozi katerega je moč sprejemati kulturo destinacije.

#### 4.3 Trendi v gastronomiji

Hrana lahko ima poleg svoje osnovne hranilne in življenjske vloge tudi druge funkcije in pomene, saj z njo ne zadovoljujemo nujno le osnovnih fizioloških potreb (gl. npr. Tikkanen 2007). Lahko ima simboličen pomen (npr. kruh v krščanstvu), lahko pa jo uporabljamo tudi kot vrsto sporazumevanja v socialnih interakcijah. S tega vidika je tudi socialni signal, ki ustvarja razliko med ljudmi (Haukeland in Jacobsen 2001).

V določenih okoliščinah je uživanje v gastronomiji postalo tudi indikator socialnega statusa odjemalcev ali turistov. Hrana je postala trend določenega sloja turistov (Roberts in Hall, 2001), ki želijo izžarevati specifičen socialni status - v Skandinaviji je npr. izraz »dobro jesti« neke vrste socialna in kulturna koda; prav tako se zdi, da je uživanje v gastronomiji ključno za oceno kakovosti počitnic pri francoskih gostih. Tako tudi Hjalagerjeva (2003) v okviru tipa eksperimentalnega turista prepoznava segment, ki skozi gastronomijo realizira svoj življenjski stil in se navadno prehranjuje v prestižnih, stilnih ali butičnih gostinskih obratih z inovativnimi jedilnimi listi. Takšen segment še posebej zahteva trendovsko hrano in »recepte po zadnji modi«. Hrana in vino simbolizirata slog, ki je pogosto del ugleda in prestiža, ki ga želijo eksperimentalni turisti izžarevati; skozenj torej izkazujejo in krepijo svoj osebni življenjski slog. Kakovost in modnost hrane lahko pri tem segmentu gostov torej definiramo kot poglobljena kriterija za izbiro gastronskega obrata in v širšem kontekstu tudi destinacije.

Ne nazadnje je treba omeniti še tretji trend, ki se v zadnjem času vse pogosteje pojavlja in sodi v sklop ekoturizma. Ekološka kuhinja vključuje sestavine, ki so v pretežni meri pridelane na območju ozemlja destinacije in predstavljajo del tradicionalnih pridelkov regije. Sestavine so pridelane po načelu biološke pridelave in pripravljene v skladu s standardi ekološke kuhinje. Za to področje ponudbe so bili razviti tudi različni standardi in znamke, ki jih pogosto vpeljujejo v različnih turističnih destinacijah (npr. Baskija). Ekoturizem ima seveda širše poslanstvo, saj poudarja tudi koristi (z vidika ekonomije, sociale in ekologije) za lokalno skupnost, vendar namen našega članka ni, da bi ta sklop ponudbe podrobneje razlagali.

<sup>2</sup> Navedene so različne vrste tveganja, ki so v literaturi ustaljene predvsem pri storitvah; v člankih s področja turizma jih obravnava npr. Gallarza (2006; Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management* 27, 437-452).



## 5 Metodologija raziskave

V empiričnem delu članka najprej predstavljamo metodologijo za merjenje doživljanja gastronomije turistične destinacije pri tujih gostih. Sledi predstavitev rezultatov raziskave. Ti predstavljajo podatke o tem, kako tuji gostje v Sloveniji doživljajo gastronomijo, in podatke o tem, kakšne so poglobitve razlike med posameznimi segmenti turistov glede na njihove demografske kriterije.

Merilni instrument za merjenje doživljanja gastronomije turistične destinacije je bil izoblikovan na podlagi teoretičnih osnov, ki smo jih predstavili v predhodnih poglavjih ter na podlagi kvalitativne in kvantitativne raziskave. V prvi fazi smo s pomočjo teoretičnih izsledkov in fokusnih skupin, v katerih so sodelovali tuji turisti, pripravili nabor 12 vprašanj, ki so se nanašala na stališča turistov in na njihovo doživljanje gastronomije na počitnicah oziroma na potovanjih. Vprašanja smo preverjali z vidika napovedovalne veljavnosti - pri tem so sodelovali člani ciljne populacije (določen je bil testni vzorec 50 tujih turistov v Sloveniji, ki so se prehranjevali izven namestitvenega obrata). Da bi zagotovili vsebinsko veljavnost instrumenta, smo ga posredovali v pregled trem strokovnjakom s področja marketinškega raziskovanja, turizma in gastronomije. V zaključni fazi so v ta namen vprašalnik pregledali tudi strokovnjaki iz Slovenske turistične organizacije, ki je bila naročnik projekta.

Končni instrument je zajemal 9 vprašanj, zastavljenih v obliki Likertove lestvice, ki smo jo zaradi heterogenosti vzorca oblikovali petstopenjsko, in sicer v razponu od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Vprašanja glede doživljanja gastronomije so se nanašala na praktičnost prehranjevanja, spoznavanje destinacije skozi njeno gastronomijo in na trende v prehranjevanju turistov.

Zbiranje primarnih podatkov je potekalo v okviru širše raziskave, ki jo je izvajal Multidisciplinarni raziskovalni inštitut Maribor pod okriljem Slovenske turistične organizacije (Lebe in Milfelner 2007). Izbrana je bila kvantitativna metoda spraševanja na lokaciji. Enota opazovanja je bil tuj gost, ki se je sam ali z več osebami v času bivanja v Sloveniji vsaj enkrat nahajal v gostinskem obratu. Zavestno nismo uporabili termina turist, saj smo predvsem na obmejnih območjih želeli zajeti v vzorec tudi tuje goste, ki pri nas ne prenočujejo (tako Svetovna turistična organizacija - UNWTO definira turista) in zaradi tega po definiciji ne sodijo med turiste, v našem vzorcu pa so tvorili pomembno skupino tujih obiskovalcev.

Anketa je potekala julija in avgusta 2007 v izbranih gostinskih obratih v vseh slovenskih regijah. Pogoji za nabor enot v vzorec, ki smo ga imenovali gastronomski vzorec, je bila tuja narodnost osebe, ki je v času svojega potovanja (počitnic, oddiha, službenega potovanja itd.) v Sloveniji vsaj enkrat, torej v trenutku anketiranja, kupila gastronomsko storitev izven namestitvenega obrata. Vzorec, ki smo ga oblikovali, imenujemo v nadaljevanju gastronomski, za razliko od več vzorcev, ki jih je v svojih raziskavah, ki

jih navajamo kasneje v besedilu, oblikoval Statistični urad Republike Slovenije (SURS).

Za pridobivanje podatkov za gastronomski vzorec smo uporabili kvotni vzorec, ki je temeljil na preteklem obisku tujih turistov, za kar smo uporabili podatke SURS o prihodu tujih turistov po regijah v mesecu avgustu leta 2006 (SURS 2007). Uskladili smo zgolj število gostov glede na regijo, ne pa tudi glede na njihovo nacionalno strukturo prihodov, saj se ta ni povsem ujemala z intenzivnostjo prehranjevanja tujih gostov v gostinskih obratih. Največja razlika med gastronomskim vzorcem in med populacijo, ki jo je obravnaval SURS, je bila zaznana pri gostih iz Italije in Avstrije, saj so imeli v gastronomskem znatno večji delež kot v vzorcu SURS. Primerna razlaga za takšno strukturo se nam zdi obisk gostinskih obratov s strani tujih gostov, ki prihajajo v Slovenijo iz obeh omenjenih sosednjih držav na enodnevne obiske in zato v vzorcu SURS (prihodi tujih turistov) niso zajeti. Druga možna razlaga nastalih razlik je, da je bila večina intervjujev izvedenih v gostilnah in ne v obratih, kjer ljudje bivajo ter daje zaradi tega manj pripadnikov narodnosti, ki praviloma ne sodijo med velike potrošnike (npr. srednja in vzhodna Evropa, Balkan).

Skupna končna velikost veljavnega vzorca je bila 1000 tujih gostov. Anketni vprašalniki so bili na voljo v treh jezikovnih različicah: angleščini, nemščini in italijanščini. Omejitve pri izbiri vzorca se nanašajo v prvi vrsti na prevode; dopuščamo možnost, da so gostje iz različnih držav postavljena vprašanja razumeli različno. Drugo pomembno omejitev vidimo v zbiranju podatkov v časovnem intervalu, ki je zajemal le dva poletna meseca. Zaradi tega obstaja velika verjetnost, da v vzorec nismo zajeli vseh pomembnih segmentov gostov, ki prihajajo v Slovenijo v zimskem času (v vzorcu opazamo denimo zelo majhno število hrvaških in ruskih gostov).

Osnovne značilnosti vzorca glede na državo stalnega bivanja, spol, starost, poklic in povprečni mesečni prihodek anketiranih prikazujemo v tabeli 1. Glede starosti anketiranih opazimo, da je največja koncentracija obiskovalcev v razredih od 30 do 39 ter od 40 do 49 let; gre za skoraj polovico vseh anketiranih tujih gostov v slovenskih gastronomskih obratih. Pomembna sta tudi starostna razreda od 15 do 19 let ter razred od 60 do 69 let.

V vzorcu so bili glede na zaposlitveni status najmočnejše zastopani delavci, na drugem mestu so tisti, ki so zaposleni na mestih srednjega menedžmenta. Sledijo upokojeanci in študentje, ki so po številu skoraj enaki razredoma višji menedžment ter samozaposleni. Visok delež delavcev je nekoliko presenetljiv; razlagamo ga s tem, da so respondenti v primeru, ko se niso znali uvrstiti v katerega od drugih razredov, obkrožili možnost delavec in s tem želeli izraziti predvsem, da imajo zaposlitev.

Zanimiv je podatek, da je bila v vzorcu največja koncentracija respondentov z mesečnimi prihodki, višjimi od 3.000 EUR (kar 17,32 % anketiranih), kar dovoljuje sklep, da se izven namestitvenega obrata v večini primerov pre-

**Tabela 1:** Osnovne značilnosti vzorca glede na državo stalnega bivanja, spol, starost, poklic in povprečen mesečni prihodek anketiranih

Država stalnega bivanja	Fk	Delež
Italija	268	26,8
Avstrija	193	19,3
Velika Britanija	84	8,4
Nemčija	66	6,6
ZDA	66	6,6
Španija	57	5,7
Francija	40	4
Nizozemska	40	4
Belgija	30	3
Švica	25	2,5
Drugi	131	13,1
<i>Skupaj</i>	<i>1000</i>	<i>100</i>
Spol		
Moški	517	52,01
Ženski	477	47,99
<i>Skupaj</i>	<i>994</i>	<i>100,00</i>
Manjkajočih	6	
Starost		
15-19	34	3,46
20-29	196	19,96
30-39	212	21,59
40-49	238	24,24
50-59	162	16,50
60-69	100	10,18
70 in več	40	4,07
<i>Skupaj</i>	<i>982</i>	<i>100,00</i>
Manjkajočih	18	

Poklic (zaposlitveni status)		
Delavec	232	23,39
Uradnik	72	7,26
Študent	118	11,90
Srednji menedžment	170	17,14
Samozaposlen	101	10,18
Upokojenec	127	12,80
Višji menedžment	116	11,69
Gospodinja	51	5,14
Nezaposlen	5	0,50
<i>Skupaj</i>	<i>992</i>	<i>100,00</i>
Manjkajočih	8	

Povprečni mesečni prihodek anketiranih		
Brez prihodka	77	7,89
Manj kot 500 EUR	18	1,84
501-1000 EUR	45	4,61
1001-1500 EUR	94	9,63
1501-2000 EUR	138	14,14
2001-2500 EUR	88	9,02
2501-3000 EUR	71	7,27
več kot 3000 EUR	169	17,32
Ni odgovora	276	28,28
<i>Skupaj</i>	<i>976</i>	<i>100,00</i>
Manjkajočih	24	

hranjujejo gostje z osebnimi dohodki, višjimi od povprečja. Na drugem mestu so bili (s 14,14 %) anketirani z osebnimi dohodki v srednjem razredu od 1.501 do 2.000 EUR, na tretjem mestu pa respondenti v enem razredu nižje, od 1.001 do 1.500 EUR.

Za analizo podatkov smo uporabljali deskriptivne metode, kakor tudi univariantne in multivariantne tehnike. Multivariantno eksploratorno faktorsko analizo smo uporabili za zagotavljanje konvergentne veljavnosti (Fornell in Larcker 1981). O slednji lahko govorimo, če so posamezni kazalci značilno uteženi na pripadajoče dejavnike, kar pomeni, da so uteži višje od 0,5 (Hair idr. 1998) in da posamezni kazalec ni utežen na več različnih dejavnikov. Zanesljivost konstruktov smo preverjali s Cronbachovo alfo (Nunnally 1978). Razlike med posameznimi skupinami gostov (respondentov) smo ugotavljali s pomočjo enosmerne analize variance (ANOVA) in z Bonferronijevim post-hoc testom (gl. priloge).

## 6 Rezultati raziskave

Doživljanje gastronomije smo posneli z ugotavljanjem stališč (predvsem kognitivne in vedenjske komponente) gostov glede prehranjevanja in na splošno glede gastro-

mije na počitnicah (potovanju, oddihu),<sup>3</sup> tako da smo v prvi fazi analize izvajali eksploratorno faktorsko analizo (v nadaljevanju EFA). Z njo smo ugotavljali, ali se na proučevanem vzorcu respondentov resnično kaže teoretično zastavljena medsebojna povezanost med posameznimi kazalci (indikatorji) oziroma, ali lahko s posameznimi kazalci merimo določene splošne (širše) konstrukte. Povprečne vrednosti in standardni odkloni pri posameznih kazalcih (vprašanjih) so prikazani v tabeli 3.

Štiri trditve so se nanašale na praktičnost prehranjevanja (»na počitnicah (potovanju, oddihu) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranjevanja, manj kakovost«, »hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje« in »na počitnice (potovanja) pogosto prinesem lastno hrano«), tri trditve na spoznavanje destinacije skozi gastronomijo (»na počitnicah (potovanjih) me zanima tudi spoznavanje zanimivih novih receptov«, »hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije« in »običajno iščem hrano, ki jo dobro poznam«) in tri trditve na trende v prehranjevanju turistov (»skozij moj način prehranjevanja na počitnicah (potovanjih) se kažeja moj socialni status in ugled«, »ponudba ekološko pridelane hrane je zame zelo pomembna« in »ambient gostišča, v katerega zahajam na počitnicah (potovanjih), je zame zelo pomemben«).

**Tabela 2:** *Skupna pojasnjena varianca*

Komponenta	Lastne vrednosti			Rotirane vsote kvadratov uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	2,387	29,832	29,832	1,850	23,123	23,123
2	1,398	17,481	47,314	1,678	20,974	44,097
3	1,114	13,925	61,239	1,371	17,141	61,239

Metoda ekstrakcije: Analiza osnovnih komponent

**Tabela 3:** *Rotirana faktorska matrika s faktorskimi utežmi*

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Na počitnicah (potovanjih) me zanima tudi spoznavanje zanimivih novih receptov.	0,82		
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije.	0,78		
Običajno iščem hrano, ki jo dobro poznam.	-0,65		
Na počitnicah (potovanju, oddihu) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranjevanja, manj kakovost.		0,83	
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje.		0,83	
Skozi moj način prehranjevanja na počitnicah (potovanjih) se kažeta moj socialni status in ugled.			0,77
Ponudba ekološko pridelane hrane je zame zelo pomembna.			0,65
Ambient gostišča, v katerega zahajam na počitnicah (potovanjih), je zame zelo pomemben.			0,50

Metoda ekstrakcije: Metoda osnovnih komponent

Metoda rotacije: Varimax

Pri končni EFA smo upoštevali le dejavnike, katerih lastna vrednost je presegala 1. Končna rešitev kaže na to, da lahko s tremi dobljenimi dejavniki pojasnimo 61,24 odstotke variance glede na skupno varianco vseh kazalcev. Pri končni EFA smo upoštevali samo osem kazalcev. Kazalec »na počitnice (potovanja) pogosto prinesem lastno hrano« smo izločili, saj se je izkazalo, da vprašanje posebej močno ne korelira z nobenim izmed pripadajočih dejavnikov (lastne vrednosti so bile zelo nizke, in sicer okoli 0,3). Kaiser-Meyer-Olkinov koeficient je bil višji od 0,6 (0,675), ortogonalna (varimax) faktorska matrika pa kaže na strukturo treh dejavnikov z osmimi spremenljivkami (tabela 3). Posamezne kazalce lahko torej na podlagi EFA združimo v tri skupine ali tri dejavnike, za katere nam je uspelo v strukturi vprašanj določiti tri skladne komponente. Iz tabele 3 je tudi razvidno, da so vse uteži nad vrednostjo 0,5, kar pomeni, da vse spremenljivke pomembno odražajo pripadajoče konstrukte (Norušis 1994), s tem pa je zagotovljena tudi njihova diskriminatorna veljavnost.

Prvi dejavnik se nanaša na »spoznavanje turistične destinacije skozi lokalno gastronomsko ponudbo«. V ta del lahko uvrstimo spoznavanje novih in zanimivih receptov, spoznavanje kulturne dediščine destinacije skozi gastronomijo države ter spoznavanje nove hrane v regiji. Kazalcu »običajno iščem hrano, ki jo dobro poznam« je bila dodeljena negativna utež, kar pomeni, da nam dejansko kaže obrnjeno sliko kazalca, torej iskanje hrane, ki je posa-

meznik ne pozna; na ta način smo lahko kazalec popolnoma korektno uvrstili v prvi faktor.

Drugi dejavnik se nanaša na »praktičnost in hitrost« glede prehranjevanja na počitnicah; z njim lahko izmerimo, koliko so posameznikom pomembni dejavniki, kot so hitrost, enostavnost ter zadovoljevanje lakote in žeje.

Tretji dejavnik kaže na »trende v gastronomiji« pri prehranjevanju na počitnicah. Sestavljajo ga trije kazalci, in sicer: »skozi moj način prehranjevanja na počitnicah (potovanjih, oddihu) se kažeta moj socialni status in ugled«; »ponudba ekološko pridelane hrane je zame zelo pomembna« in »ambient gostišča, v katerega zahajam na počitnicah (potovanjih), je zame zelo pomemben«.

S pomočjo Chronbachove alfe smo preverjali tudi zanesljivost konstruktov. Pri konstrukt »spoznavanje turistične destinacije skozi lokalno gastronomsko ponudbo« je izračunana vrednost koeficienta alfa 0,67; pri konstrukt »praktičnost in hitrost« pa je znašala 0,70. Oba dosejata priporočeno vrednost, ki naj bi bila višja od 0,6 (Nunnally 1978). Tretji konstrukt te vrednosti ne dosega ( $\alpha = 0,46$ ). Vzroke iščemo predvsem v izredni različnosti trendov, ki jih ponazarja pričujoči konstrukt.

Analizo smo nadaljevali s proučevanjem povprečnih vrednosti in standardnih odklonov pri posameznih trditvah in s primerjavo odgovorov glede na posamezne demograf-

ske značilnosti tujih gostov. Analiza povprečnih vrednosti odgovorov kaže, da sta hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) pomembni predvsem pri spoznavanju kulturne dediščine destinacije. Gostje so hkrati zelo zainteresirani za spoznavanje lokalne gastronomije, tudi v okviru spoznavanja zanimivih novih receptov. Visoko je uvrščena pomembnost ambienta, v katerem se gostje v času počitnic prehranjujejo, status in ugled pa načeloma nista tako pomembna in se po mnenju večine respondentov ne izkazuje skozi prehranjevalne navade - kljub temu da pri tem odgovoru beležimo največje standardne odklone. Vsekakor pa odgovori kažejo, da hrana in pijača nista namenjeni zgolj zadovoljevanju lakote in žeje; prav tako enostavnost prehranjevanja in hitrost pri iskanju mesta prehranjevanja nista bistvenega pomena. Večina turistov torej ni vezana na hrano, ki jo pozna in je pripravljena poskusiti tudi nove vrste jedi.

Da bi ugotovili, ali glede na posamezna stališča obstajajo razlike med posameznimi segmenti glede na njihove demografske dejavnike, smo izvedli še enosmerni analizi varianc (ANOVA) glede na dva kriterija in kot prvega izbrali dohodkovne skupine. Tabela 5 prikazuje, pri katerih vedenjskih značilnostih se pojavljajo statistične razlike pri

statistični pomembnosti  $p < 0,05$  in  $p < 0,01$  glede na dohodkovne razrede. S pomočjo Bonferronijevega post-hoc testa smo nato ugotavljali še natančnejše razlike med vsako posamezno dohodkovno skupino respondentov.

ANOVA kaže, da pri dveh dejavnikih ni razlik med respondenti, ki spadajo v različne prihodkovne skupine, in sicer pri trditvi »hrana in pijača na počitnicah (potovanjih, oddihu) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje« ter pri iskanju hrane, ki jo že poznajo.

S trditvijo, da gostje preko hrane in pijače spoznava-jo kulturno dediščino destinacije, se v povprečju strinjajo vsi prihodkovni razredi; največje razlike so med višjimi in nižjimi prihodkovni razredi. Višji razredi (predvsem tisti s prihodki preko 3.000 EUR) izkazujejo višjo nagnjenost k spoznavanju kulturne dediščine destinacije skozi gastronomijo. Čeprav kaže statistična analiza pri spoznavanju novih receptov na razlike (Bonferronijev post-hoc test), ugotavljamo, da so te manj pomembne in se pojavljajo samo med dvema razredoma: med tistimi brez prihodkov in med srednjim razredom (od 1.501 do vključno 2.000 EUR). Pri trditvi »na počitnicah (potovanju) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranje-

**Tabela 4:** Povprečne vrednosti in standardni odkloni za posamezne trditve

	Povprečne vrednosti	Standardni odkloni
Na počitnicah (potovanjih) me zanima tudi spoznavanje zanimivih novih receptov.	4,10	0,98
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije.	4,06	0,93
Običajno iščem hrano, ki jo dobro poznam.	2,67	1,15
Na počitnicah (potovanju, oddihu) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranjevanja, manj kakovost.	2,25	1,13
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje.	2,39	1,16
Skozi moj način prehranjevanja na počitnicah (potovanjih) se kažeta moj socialni status in ugled.	2,57	1,24
Ponudba ekološko pridelane hrane je zame zelo pomembna.	3,05	1,20
Ambient gostišča, v katerega zahajam na počitnicah (potovanjih), je zame zelo pomemben.	4,01	0,91

**Tabela 5:** Enosmerna ANOVA za ugotavljanje razlik med stališči anketiranih, ki se nanašajo na prehranjevanje na počitnicah (potovanju) (povprečne vrednosti in standardni odkloni) glede na njihov mesečni prihodek

	F	Stat. znač.
Na počitnicah (potovanjih) me zanima tudi spoznavanje novih receptov.	2,950	0,003
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije.	2,966	0,003
Običajno iščem hrano, ki jo dobro poznam.	0,970	0,458
Na počitnicah (potovanju) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranjevanja, manj kakovost.	2,087	0,035
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje.	1,470	0,164
Skozi moj način prehranjevanja na počitnicah (potovanju) se kažeta moj socialni status in ugled.	2,731	0,006
Ponudba ekološko pridelane hrane je zame zelo pomembna.	2,944	0,003
Ambient gostišča, v katerega zahajam na počitnicah (potovanju), je zame zelo pomemben	5,720	0,000

vanja, manj kakovost« se razlike med prihodkovni skupinami pojavljajo pri statistični pomembnosti  $p < 0,05$ ; s to trditvijo se v povprečju bolj strinjajo respondenti z nižjimi prihodki. Ambient gostišča je najpomembnejši za skupino respondentov z visokimi prihodki (več kot 3.000 EUR). Pomen in izkazovanje socialnega statusa skozi gastronomijo se najizraziteje kaže v srednjem prihodkovnem razredu (od 1.500 do 2.000 EUR), ponudba ekološke hrane pa je dokaj pomembna za pripadnike vseh razredov, vendar še najmanj za tiste iz najnižjega razreda (manj kot 500 EUR).

Kot drugi kriterij smo izbrali državo stalnega bivanja in znova izvedli enosmerno analizo variance. Tabela 6 kaže, da se statistično značilne razlike pri  $p < 0,01$  pojavljajo pri vseh trditvah, razen pri trditvi »na počitnicah (potovanju) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranjevanja, manj kakovost« ( $p = 0,056$ ).

Pomembne so razlike pri prvi trditvi »hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije.« Kakor je razvidno iz Bonferronijevega post-hoc testa v prilogah po strinjanju s to trditvijo izstopajo gostje iz Velike Britanije, ki se v povprečju z dano trditvijo bolj strinjajo in se tako statistično značilno razlikujejo od Nemcev, Italijanov in Špancev. Pomembne so še razlike med Nemci in Avstrijci ter Italijani: Nemci in Avstrijci so bolj kot Italijani nagnjeni k spoznavanju kulturne dediščine skozi lokalno gastronomijo. Glede iskanja hrane, ki jo posameznik pozna, najdemo razlike predvsem na eni strani med Italijani, za katere je pomembno, da v gostiščih najdejo hrano, ki jo že poznajo, ter Avstrijci, Nemci in Britanci na drugi strani - za našete to namreč nima večjega pomena, kar je v skladu z našo prejšnjo ugotovitvijo (glede spoznavanja kulturne dediščine destinacije).

Glede trditve »hrana in pijača na počitnicah (potovanjih, oddihu) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje« izstopajo predvsem gostje iz Velike Britanije, ki se s trditvijo v povprečju strinjajo manj kot drugi respondenti, kar je v skladu z doslej opisanimi trditvami. Glede na državo stalnega bivanja nismo zaznali razlik med drugimi respondenti.

Pri ambientu gostišča so razlike glede na državo stalnega bivanja precejšnje. Statistično značilne razlike so predvsem med italijanskimi gosti ter gosti iz Avstrije, Velike Britanije in Nemčije. Italijani pripisujejo za razliko od drugih naštetih manjši pomen ambientu gostišča in se tudi po dejavniku »status« (prehranjevanje na počitnicah izkazuje socialni status in ugled) razlikujejo od Avstrijcev in Nemcev, ki jim je status bolj pomemben. Po zaželenosti ekološke hrane najbolj izstopajo gostje iz Velike Britanije in ZDA, ki jim ekološka hrana na počitnicah ni pomembna (povprečna ocena manj kot 3). Po tem se pomembno razlikujejo od Italijanov, Nemcev in Špancev.

## 7 Sklep

V članku smo zapolnili vrzel v znanstveni literaturi, ki se nanaša na doživljanje gastronomije turistične destinacije. V prvem delu raziskave smo izdelali in validirali merilni instrument, ki temelji na pregledu obstoječe znanstvene literature in izvedeni kvalitativni raziskavi. V drugi fazi smo na vzorcu tujih gostov, ki so se v času svojega potovanja (počitnic, oddiha) v Sloveniji prehranjevali izven mesta nastanitve, z izdelanim merilnim instrumentom izmerili stališča, ki kažejo na njihovo doživljanje gastronomije turistične destinacije. Sledila je še primerjava in iskanje razlik med posameznimi segmenti gostov glede na njihove demografske značilnosti.

*Prvič:* najpomembnejši znanstveni prispevek raziskave je potrditev nekaterih teoretičnih izsledkov, ki kažejo, daje dejavnikov doživljanja gastronomije turistične destinacije več. V naši raziskavi se je pokazalo, da jih lahko razdelimo v tri skupine, ki se vežejo na: a) spoznavanje turistične destinacije skozi lokalno gastronomsko ponudbo, b) praktičnost in hitrost prehranjevanja na počitnicah ter c) na ključne trende v gastronomiji. Izkazalo se je tudi, da obstajajo med posameznimi segmenti pomembne razlike v stališčih, povezanih z doživljanjem gastronomije.

*Drugič:* glede posameznih dejavnikov doživljanja gastronomije ugotavljamo, da so turisti, ki obiskujejo Slovenijo, zelo nagnjeni k spoznavanju kulturne dediščine skozi lokalno

**Tabela 6:** Enosmerna ANOVA za ugotavljanje razlik med stališči anketiranih glede prehranjevanje na počitnicah (potovanju) glede na državo stalnega bivanja

	F	Stat. znač.
Na počitnicah (potovanjih) me zanima tudi spoznavanje zanimivih novih receptov.	3,380	0,005
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije.	6,089	0,000
Običajno iščem hrano, ki jo dobro poznam.	8,613	0,000
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih, oddihu) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje.	6,609	0,000
Na počitnicah (potovanju) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranjevanja, manj kakovost.	2,163	0,056
Skozi moj način prehranjevanja na počitnicah (potovanju) se kaže moj socialni status in ugled.	5,688	0,000
Ponudba ekološko pridelane hrane je zame zelo pomembna.	16,883	0,000
Ambient gostišča, v katera zahajam na počitnicah (potovanju), je zame zelo pomemben.	12,762	0,000

gastronomijo, kar vključuje tudi prenašanje prehranjevalnih navad in jedi v lastno kulturo. To smo lahko potrdili z ugotovitvijo, da turistom na potovanjih (oddihu, počitnicah) ni najpomembnejša praktičnost prehranjevanja. Hrana jim, kot smo že ugotovili iz pregleda literature, ne predstavlja zgolj sredstva za zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb, temveč ima širši spoznavni in simbolični pomen. Ugotovili smo namreč, da so tuji gostje v Sloveniji zelo naklonjeni spoznavanju novih jedi in tudi skozi njih kažejo odprtost do spoznavanja nove kulture - to pa hkrati navajamo kot dokaz, da je gastronomija pomemben dejavnik pri oblikovanju celovite turistične storitve destinacije. K temu dodajamo še dejstvo, da respondenti naše raziskave gastronomijo med različnimi drugimi dejavniki destinacije (spraševali smo še po naravi, kulturi, izobraževanju, religiji, zdravju, športu in rekreaciji, zabavi ter nakupovanju) po pomembnosti uvrščajo na drugo mesto, takoj za naravo.

*Tretjič:* na osnovi empirične analize dokazujemo, da lahko - kakor so ugotavljali Hjalagerjeva (2003) in drugi avtorji, ki smo jih navajali v teoretičnem delu članka - turiste med seboj razlikujemo glede na njihovo doživljanje gastronomije. Tako je najpomembnejši prispevek naše raziskave empirični dokaz, da je gastronomija pomemben element ponudbe turistične destinacije (predvsem za goste, ki skoznjo spoznavajo kulturno dediščino destinacije) in da jo turisti doživljajo različno. Takšnih empiričnih dokazov v okviru kvantitativne raziskave v znanstveni literaturi do sedaj nismo zasledili. Še posebej so pomembne razlike med gosti glede na dve demografski značilnosti: prihodek in državo stalnega bivanja.

*Četrtoč:* pomemben prispevek naše raziskave je možnost implikacije izsledkov v prakso. Na prvem mestu omenjamo informacije, ki so uporabne na mikroravni, torej na ravni posameznih ponudnikov gostinskih storitev (kamor lahko vključimo gostinske obrate, hotele in turistične kmetije). Pridobljene ugotovitve so pomembne tudi na širši, makroravni, kjer nas zanima predvsem, kakšno naj bo mesto slovenske gastronomije v celoti vseh turističnih storitev, ki jih ponuja Slovenija kot turistična destinacija.

### Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Za nadaljnja raziskovanja in meritev doživljanja gastronomije turistične destinacije avtorja priporoča upoštevanje še širšega nabora dejavnikov oziroma stališč ter njihovih komponent, kot so bila uporabljena v tej raziskavi, saj bi bilo tako moč še natančneje prikazati, kako turisti doživljajo gastronomijo destinacije. Pri tem bi bila zanimiva predvsem raziskava, ki se veže na emocionalno plat doživljanja (čustva, ki jih turisti doživljajo v povezavi z gastronomijo turistične destinacije) in na kognitivno komponento stališč (znanje/vedenje o gastronomiji turistične destinacije), ki sooblikujeta vedenje gostov na počitnicah (oddihu, potovanjih).

Tudi v sklepu želimo ponoviti, da bi bilo treba pridobiti tudi informacije v širšem okviru in vključiti predstavnike nekaterih sedaj izpuščenih narodnosti, saj rezultati naše raziskave in tujih raziskav jasno prikazujejo razlike med njimi.

Z dodatnimi raziskavami bi bilo smiselno preveriti, kako je mogoče s pomočjo križanja različnih demografskih značilnosti turistov in njihovega doživljanja gastronomije turistične destinacije turiste združiti v več heterogenih segmentov in kakšne so značilnosti posameznih segmentov glede na omenjena dejavnika.

### Literatura

1. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave MacMillan.
2. Beardsworth, A. in T. Keil. (1996). *Sociology on the Menu: An Invitation to the Study of Food and Society*. London: Routledge.
3. Becker, Christoph (2000): Kulturtourismus. V: Dettmer, Harald; Elisabeth Glück, Thomas Hausmann, Claude Kaspar, Johann Logins, Werner Opitz, Werner Schneid (2000): *Tourismstypen*. München: R. Oldenbourg Verlag.
4. Bessiere, J. (1998). Local development and heritage: traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas. *Sociologia Ruralis* 38 (1): 21-34.
5. Burnett, Kathryn A. (2001): Heritage, authenticity and history. V: Drummond, Siobhan in Ian Yeoman: *Quality Issues in Heritage Visitor Attractions*. Butterworth Heinemann. Oxford, Auckland, Johannesburg, Melbourne, New Delhi.
6. Cohen, E. (1984). The sociology of tourism: Approaches, issues and findings. *Annual Review of Sociology* 10: 372-392.
7. Cohen, E. in N. Avieli. (2004). Food in tourism; Attraction and impediment. *Annals of Tourism Research* 31, (4): 755-778.
8. Crouch, G. F. in J. R. B. Richie (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research* 44: 137-152.
9. Fornell, C. in D. F. Larcker (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research* 18, (Feb): 39-50.
10. Hair, J., R. Anderson, R. Tatham in W. Black (1998). *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
11. Hjalager, A.-M. (2002). A typology of gastronomy tourism. V *Tourism and gastronomy* (21-35). Ur.: A.-M. Hjalager & G. Richards. London: Routledge.
12. Hjalager, A.-M. (2003). What do tourists eat and why? Towards a sociology of gastronomy and tourism. V: *Gastronomy and tourism* (54-74). Ur. Collen, J in G.
13. Ilbery, B. in M. Kneafsey (1999). Niche markets and regional speciality food products in Europe: towards a research agenda. *Environment and Planning* 31: 2217-2222.

14. Jafari, Jafar (2000): *Culture as the Bedrock of Tourism's Multidisciplinary Landscape of Knowledge*. St.Gallen: Edition AIAEST.
15. Jensen, Rolf (2003): *Viharjenje srca*. Sanjska družba II, Ljubljana: Sakan Dragan-New Moment.
16. Johns, N. in J. Kivela (2001). Perceptions of the first time restaurant customer. *Food Service Technology 1(1)*: 5-11.
17. Kivela, J in J. C. Crofts (2004). Tourism and Gastronomy : Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research 30*: 354-377.
18. Kivela, J. in N. Johns (2002). A mythological approach in analysing dining out experiences: Implications for remaking of tourist destinations. *International Tourism Research Conference, Reinventing a tourism destination*. Dubrovnik: Institute for Tourism Zagreb and the Croatian National Tourism Board.
19. Lebe, S. S., P. Blažič, J. Bogataj, R. Klančnik, B. Milfelner, Ž. Melkuž, J. Nemanič, M. Polak Zupan, W. Prager, B. Protner, J. Protner, B. Ravnikar, K. Schieman, J. Selinšek, B. Senekovič, M. Skvarča, T. Sršen, T. Šenekar (2006). *Strategija razvoja gastronomije Slovenije: Končno poročilo*. Maribor: Center za interdisciplinarne in multidisciplinarne raziskave in študije, Znanstveni inštitut za regionalni razvoj pri Univerzi v Mariboru.
20. Lebe, S. S. in B. Milfelner (2007). Raziskava o slovenski gastronomiji med tujimi turisti. Maribor: Multidisciplinarni raziskovalni inštitut Maribor.
21. Lebe, S. S. in K. Schiemann (2007). Prepoznavna narodna gastronomija - potencial v turizmu. 23. in 24. oktober 2007, Bled, Slovenija.
22. Long, L. M. (2004). *Culinary tourism*. Lexington: University Press of Kentucky.
23. MacDonald, Roberta in Lee Jolliffe (2003): *Cultural Rural Tourism. Evidence from Canada*. *Annals of Tourism Research*. Vol. 30, iss. 2, pp. 307-322.
24. Mennel, S., A. Murcott in A. H. van Otterloo (1992). *The sociology of food: Eating, diet and culture*. London: Sage.
25. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
26. Origet du Cluzeau, Claude (2000): *Perspective d'un tourisme culturel durable*, AIAEST Berne.
27. Quan, S. in N. Wang (2004). Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management 25*: 297-305.
28. Richards. Gravenwezel/Schilde: Academie Voor de Streekgebonden Gastronomie.
29. Roberts, L. in D. Hall (2001). *Rural Tourism and Recreation: Principles to Practice*. Wallingford: CAB International.
30. SURS (2007). *Prihodi in prenočitve turistov po občinah, državah in vrstah nastanitvenih objektov, Slovenija, mesečno*. Dosegljivo: <http://www.stat.si/> (16. 6. 2007).
31. UNWTO (2007). The World Tourism Organization. Dosegljivo: <http://www.unwto.org> (16. 12. 2007).
32. Warde, A. in L. Martens (2000). *Eating out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*. Cambridge: Cambridge University Press.
33. Watson, J. (1996). *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*. Stanford: Stanford University Press.
34. Wolf, E. (2007). *Culinary tourism: A tasty economic proposition*. Dosegljivo: <http://www.culinarytourism.org> (12. 12. 2007).

**Priloge**

*Priloga 1: Bonferronijev post-hoc test za ugotavljanje razlik med stališči anketiranih, ki se nanašajo na prehranjevanje na počitnicah (potovanju) glede na njihov mesečni prihodek*

Odvisna spremenljivka	(I) Mesečni prihodek v EUR	(J) Mesečni prihodek v EUR	Razlika v povp. vrednostih (I-J)	Std. napaka	Stat. značilnost.
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih, oddihu) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje.	501 -1000	1501-2000	,97727(*)	,25988	,006
		2501-3000	1,13247(*)	,28722	,003
		Več kot 3000	1,05915(*)	,25314	,001
	1501-2000	501-1000	-,97727(*)	,25988	,006
	2501-3000	501-1000	-1,13247(*)	,28722	,003
	več kot 3000	501-1000	-1,05915(*)	,25314	,001
Ambient gostišča, v katerega zahajam na počitnicah (potovanjih, oddihu), je zame zelo pomemben.	brez prihodka	več kot 3000	-,51209(*)	,12237	,001
	501-1000	več kot 3000	-,53157(*)	,15054	,016
	1001-1500	več kot 3000	-,53004(*)	,11659	,000
	1501-2000	več kot 3000	-,42506(*)	,10303	,001
	2001-2500	več kot 3000	-,65657(*)	,11702	,000
	več kot 3000	brez prihodka	,51209(*)	,12237	,001
		501-1000	,53157(*)	,15054	,016
		1001-1500	,53004(*)	,11659	,000
		1501-2000	,42506(*)	,10303	,001
		2001-2500	,65657(*)	,11702	,000
Ponudba ekološko pridelane hrane je zame zelo pomembna.	manj kot 500	1001-1500	-1,30682(*)	,30823	,001
		1501-2000	-1,11940(*)	,29911	,007
		2001-2500	-1,08046(*)	,30853	,017
		več kot 3000	-1,10778(*)	,29559	,007
	1001-1500	brez prihodka	1,30682(*)	,30823	,001
	1501-2000	manj kot 500	1,11940(*)	,29911	,007
	2001-2500	manj kot 500	1,08046(*)	,30853	,017
	Več kot 3000	manj kot 500	1,10778(*)	,29559	,007
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih, oddihu) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije.	brez prihodka	več kot 3000	-,48972(*)	,12764	,005
	več kot 3000	brez prihodka	,48972(*)	,12764	,005
Na počitnicah (potovanjih, oddihu) me zanima tudi spoznavanje zanimivih novih receptov.	brez prihodka	1501-2000	-,56710(*)	,13831	,002
	1501-2000	brez prihodka	,56710(*)	,13831	,002

*Priloga 2: Bonferronijev post-hoc test za ugotavljanje razlik med stališči anketiranih glede prehranjevanje na počitnicah (potovanju) glede na državo stalnega bivanja*

Odvisna spremenljivka	(I) Država 2	(J) Država 2	Razlika v povprečnih vrednostih (I-J)	Standardna napaka	Stat. znač.
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih, oddihu) zame pomenita predvsem zadovoljevanje lakote in žeje.	Italija	Velika Britanija	,42890(*)	,14146	,038
	Avstrija	Španija	-,74160(*)	,17146	,000
	Velika Britanija	Italija	-,42890(*)	,14146	,038
		Španija	-,88095(*)	,19418	,000
	Nemčija	Španija	-,85110(*)	,20522	,001
	ZDA	Španija	-,75879(*)	,20522	,004
	Španija	Avstrija	,74160(*)	,17146	,000
		Velika Britanija	,88095(*)	,19418	,000
		Nemčija	,85110(*)	,20522	,001
		ZDA	,75879(*)	,20522	,004



## Priloga 2 (nadaljevanje)

Odvisna spremenljivka	(I) Država 2	(J) Država 2	Razlika v povprečnih vrednostih (I-J)	Standardna napaka	Stat. znač.
Na počitnicah (potovanju, oddihu) je zame pomembna predvsem enostavnost in hitrost pri iskanju kraja prehranjevanja, manj kakovost.	Avstrija	Španija	-,50237(*)	,17034	,049
	Španija	Avstrija	,50237(*)	,17034	,049
Ambient gostišča, v katerega zahajam na počitnicah (potovanjih, oddihu), je zame zelo pomemben.	Italija	Avstrija	-,448800	,08512	,000
		Nemčija	-,42898(*)	,12234	,007
	Avstrija	ZDA	-,47443(*)	,12234	,002
		Italija	,44880(*)	,08512	,000
	Velika Britanija	Velika Britanija	,42351(*)	,11631	,004
		Španija	,81041(*)	,13491	,000
	Velika Britanija	Avstrija	-,42351(*)	,11631	,004
		ZDA	-,44913(*)	,14577	,032
	Nemcija	Italija	,42898(*)	,12234	,007
		Španija	,79058(*)	,16101	,000
	ZDA	Italija	,47443(*)	,12234	,002
		Velika Britanija	,44913(*)	,14577	,032
	Španija	Španija	,83604(*)	,16101	,000
		Avstrija	-,81041(*)	,13491	,000
Skozi moj način prehranjevanja na počitnicah (potovanjih, oddihu) se kaže moj socialni status in ugled.	Italija	Nemcija	-,79058(*)	,16101	,000
		ZDA	-,83604(*)	,16101	,000
Italija	Avstrija	,39164(*)	,12072	,019	
	Nemcija	,72893(*)	,17244	,000	
Avstrija	Italija	-,39164(*)	,12072	,019	
	Španija	-,85407(*)	,22586	,003	
Španija	Nemcija	,85407(*)	,22586	,003	
	Italija	Velika Britanija	1,13926(*)	,14207	,000
ZDA		ZDA	,72266(*)	,15720	,000
	Avstrija	Velika Britanija	1,12638(*)	,14823	,000
Velika Britanija		ZDA	,70977(*)	,16278	,000
	Velika Britanija	Italija	-1,13926(*)	,14207	,000
Avstrija		Avstrija	-1,12638(*)	,14823	,000
	Nemcija	Nemcija	-,82261(*)	,18630	,000
Španija		Španija	-,87740(*)	,19349	,000
	Nemcija	Velika Britanija	,82261(*)	,18630	,000
ZDA		Italija	-,72266(*)	,15720	,000
	Avstrija	Avstrija	-,70977(*)	,16278	,000
Španija		Velika Britanija	,87740(*)	,19349	,000
	Italija	Avstrija	,50324(*)	,10789	,000
Velika Britanija		Velika Britanija	,76135(*)	,14124	,000
	Nemcija	Nemcija	,52746(*)	,15601	,011
Avstrija		Italija	-,50324(*)	,10789	,000
	Velika Britanija	Italija	-,76135(*)	,14124	,000
Španija		Španija	-,66959(*)	,19705	,011
	Nemcija	Italija	-,52746(*)	,15601	,011
Španija		Velika Britanija	,66959(*)	,19705	,011

Priloga 2 (nadaljevanje)

Odvisna spremenljivka	(I) Država 2	(J) Država 2	Razlika v povprečnih vrednostih (I-J)	Standardna napaka	Stat. znač.
Hrana in pijača na počitnicah (potovanjih, oddihu) zame pomenita spoznavanje kulturne dediščine destinacije.	Italija	Velika Britanija	-,36099(*)	,11996	,041
	Velika Britanija	Italija	,360990	,11996	,041
		Nemcija	,478350	,15723	,036
		Španija	,72556(*)	,16403	,000
	Nemcija	Velika Britanija	-,47835(*)	,15723	,036
		ZDA	-,50000(*)	,16639	,041
	ZDA	Nemcija	,50000(*)	,16639	,041
		Španija	,74721(*)	,17284	,000
	Španija	Velika Britanija	-,72556(*)	,16403	,000
		ZDA	-,74721(*)	,17284	,000
Na počitnicah (potovanjih, oddihu) me zanima tudi spoznavanje zanimivih novih receptov.	Italija	Španija	,43103(*)	,14488	,045
	Avstrija	Španija	,58922(*)	,14944	,001
	Španija	Italija	-,43103(*)	,14488	,045
		Avstrija	-,58922(*)	,14944	,001

# DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT DEJAVNIK KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA PODJETIJ v SLOVENIJI

## Social Responsibility as a Factor of Corporate Governance in Slovenia

### 1. Uvod

Sistemska teorija organizacije pojmuje organizacijo kot sistem, ki je sestavljen iz povezanih delov (podsystemov). Ti podsystemi imajo svoje cilje, ki pa so podrejeni ciljem celote. Sistem je ločen, a povezan z okoljem ter tako odprt. Uravnatežena povezava med podjetjem kot obliko organizacije združbe in poslovnim okoljem je tako eden izmed potrebnih dejavnikov doseganja konkurenčne prednosti. Ne nazadnje podjetje vse vire črpa iz poslovnega okolja in jih pretvarja v poslovnem procesu v poslovne učinke. Na velik pomen povezave med konkurenčno prednostjo in družbeno odgovornostjo podjetij opozarjata tudi Porter in Kramer (2006), ki poudarjata, da je družbeno odgovorno poslovanje tako postalo neizbežna prioriteta menedžerjev v vsaki državi. Družbeno odgovornost podjetij lahko, v najširšem smislu, definiramo kot dolžnost sprejemanja takšnih poslovnih odločitev, ki so skladne z interesi podjetja in družbe, v katerih podjetja poslujejo (Daft in Marcis 2001). Martin (2001) na vprašanje, kaj je družba in kaj odgovornost, odgovarja nekoliko drugače. Zanj družba predstavlja udeležence, povezane s podjetjem, medtem ko odgovornost pomeni prevzemanje obveznosti do teh udeležencev.

Prispevek se osredotoča na vprašanje, ali zahteva po družbeno odgovornem poslovanju terja tudi spremenjeni način korporacijskega upravljanja podjetij. Zato bomo pri definiranju problemskega stanja razumevanje družbene odgovornosti povzeli po Martinu (2001). Potreba po zasledovanju cilja družbene odgovornosti zahteva spremembo načina upravljanja podjetja v smeri razvoja trajnejših odnosov z udeleženci, zato smo v empirični raziskavi posebno pozornost namenili vplivu posameznih udeležencev na poslovanje podjetja. V sodobnem poslovnem okolju ni mogoče dosegati trajnejših konkurenčnih prednosti, če podjetje uravnateženo ne zadovoljuje ciljev vseh ključnih udeležencev v podjetju, kot so, poleg lastnikov, tudi: zaposleni, kupci, dobavitelji, javnosti, lokalna skupnost in država. Če privzamemo, da uspešna dolgoročna strategija organizacije vedno izhaja iz njenega poslanstva, poslanstvo organizacije pa vključuje tudi družbeno odgovorno poslovanje, potem lahko postavimo tezo, da je družbeno odgovorno poslovanje postalo potreben pogoj za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti. Med kazalce merjenja uspešnosti poslovanja je zato treba uvrstiti tudi tiste kazalce, ki lahko pojasnijo, ali organizacija ravna družbeno odgovorno. Namen prispevka je pokazati, da z naraščanjem potrebe po družbeno odgovornem poslovanju narašča tudi potreba po vključevanju udeležencev v upravljanje podjetja. To pa pomeni, da morajo podjetja razviti pristope za vključevanje primarnih in sekundarnih udeležencev v upravljanje podjetja. V prvem delu prispevka opredeljujemo različne poglede na upravljanje podjetja, pri čemer je poudarek na razvoju teorije udeležencev. Prispevek se nadaljuje z rezultati raziskave, ki se osredotoča na značilnosti upravljanja slovenskih podjetij.

dr. Matej Lahovnik, izr. prof., Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: matej.lahovnik@ef.uni-lj.si.

### Izvilleček

UDK: 316.62:159.947.23(497.4)

Prispevek utemeljuje potrebo po tem, da menedžerji sprejemajo odločitve, ki niso le v interesu lastnikov, temveč so tudi v interesu drugih udeležencev. Pravzaprav je družbeno odgovorno ravnanje pomembno za interese podjetja. Treba je namreč upoštevati, da mnogi institucionalni investitorji namenijo posebno pozornost družbeno odgovornemu ravnanju podjetij, ki tako vpliva na ceno delnic. V prispevku navajamo tudi nekatere empirične rezultate raziskav o obnašanju menedžerjev v Sloveniji, ki smo jih izvedli v zadnjih letih. Rezultati kažejo, da imajo menedžerji v Sloveniji relativno stabilne vrednote, ki se odražajo tudi v strateških ciljih podjetij. Najpomembnejša vrednota je še vedno rast in razvoj podjetja.

*Ključne besede:* družbeno odgovornost, strategija, udeleženci, vrednote, cilji

### Abstract

UDC: 316.62:159.947.23(497.4)

The paper argues that managers have an obligation to make choices and take actions that will contribute to the welfare and interests of all stakeholders. Socially responsible behaviour is actually in a company's self interest. Many institutional investors pay attention to corporate social behaviour and thus influence the market for a company's stock. The empirical results of our studies regarding the strategic behaviour of managers in Slovenia are also presented in the paper. The results suggest that managers have stable values that influence the strategic objectives of companies. The most important strategic objective is growth and development of a company.

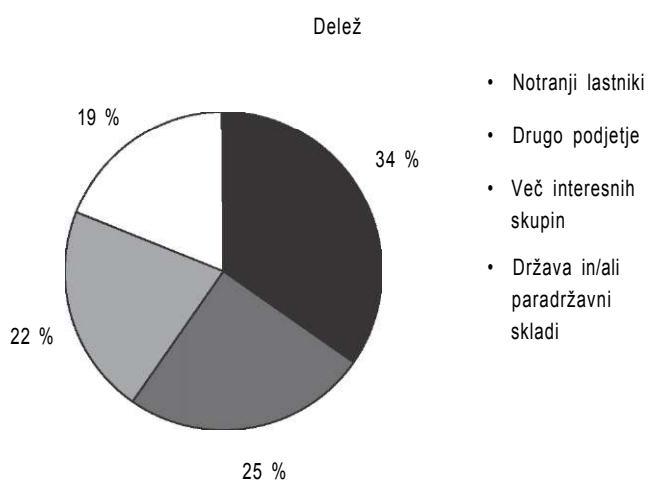
*Key words:* social responsibility, strategy, stakeholders, values, goals

JEL: M10, M14

Predmet proučevanja so strateške usmeritve menedžerjev v Sloveniji. Rezultati temeljijo na naključno izbranem vzorcu 69 podjetij. Vsa podjetja so delniške družbe. Večina podjetij v vzorcu razvija strategijo prevladujoče oziroma dominantne dejavnosti (42 podjetij), 22 podjetij razvija strategijo več povezanih dejavnosti, medtem ko je 5 podjetij konglomeratov in razvijajo strategijo nepovezanih dejavnosti. V večini podjetij imajo odločilen vpliv na upravljanje notranji lastniki podjetja (slika 1). Prispevek zaključujemo s predlogi usmeritev menedžerjem in lastnikom, ki bi jih veljalo upoštevati pri upravljanju podjetja.

Rezultate raziskave strateškega obnašanja menedžerjev v Sloveniji primerjamo longitudinalno, kar pomeni, da rezultate raziskave leta 2006 primerjamo z metodološko enako raziskavo, ki smo jo izvedli leta 2002. Vrednote menedžerjev v Sloveniji, ki smo jih merili v raziskavi leta 2006, pa primerjamo z vrednotami menedžerjev v Sloveniji, ki so bile merjene v raziskavi druge avtorice leta 2000. Na ta način poskušamo prikazati časovno dinamiko strateškega obnašanja menedžerjev v Sloveniji v zadnjih šestih letih. Ravnanje menedžerjev pri presojanju investicijskih odločitev prikazujemo s primerjavo treh raziskav, ki smo jih izvedli v treh različnih časovnih obdobjih, in sicer v letih 1998, 2002 in 2006. Z medsebojno primerjavo strateškega obnašanja menedžerjev v Sloveniji v različnih časovnih obdobjih prikazujemo, na katerih področjih je prišlo do sprememb korporacijskega upravljanja podjetij v zadnjih letih tranzicije oziroma na katerih področjih je obnašanje menedžerjev relativno stabilno.

Slika 1: Struktura podjetij glede na to, kdo ima odločilen vpliv na upravljanje podjetja



## 2. Razvoj teorije udeležencev

Pogled na upravljanje podjetja se je v zadnjih desetletjih precej spremenil. V anglosaksonskem okolju je dolga leta močno prevladoval tradicionalni pogled na upravljanje podjetja, ki izhaja iz podmene, da je premože-

nje podjetja last delničarjev ter da morajo menedžerji pri svojem odločanju upoštevati izključno njihov interes. Na tem pogledu temelji tudi tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja, ki kot temeljno mero uspešnosti upošteva predvsem finančne kazalce, med katerimi se najpogosteje navaja prav dobičkonosnost kapitala ali neto denarni tok. »Chicago School of law and economics« je namreč razvila pogled na podjetje kot stičišče pogodb, s katerimi različni udeleženci regulirajo medsebojne transakcije. Skladno s tem pristopom je bistveno, da je premoženje podjetja last delničarjev, medtem ko so menedžerji agenti delničarjev, ki nimajo nobenih pravnih obveznosti do preostalih udeležencev. Pravice zaposlenih, kreditodajalcev ali na primer odjemalcev so omejene na pogodbeni pravni odnos (Allen 1992). Kakršno koli širjenje odgovornosti menedžerjev v smislu družbene odgovornosti naj bi bilo nesprejemljivo. Milton Friedman (1962) celo navaja, da naj bi bilo načelo, da so menedžerji dolžni usmerjati svoje napore v zagotavljanje »čim več denarja delničarjem, kot je to mogoče«, eno bistvenih načel svobodne tržne družbe. Le malo trendov naj bi bilo sposobno tako temeljno spodkopati bistvo svobodne tržne družbe kot kakršni koli odmik od tega načela. Če namreč privzamemo, da so menedžerji dolžni pri svojih odločitvah upoštevati t. i. širši družbeni interes, pridobijo dodatno moč, ki je ni mogoče nadzorovati oziroma postanejo nekakšen subjekt javnega interesa (Hayek 1979). Skladno s temi pogledi naj bi torej bili lastniki podjetja tisti, ki so sposobni postaviti takšne standarde uspešnosti, da le-ti predstavljajo dovolj dober približek tudi za javni interes. Takšen pogled liberalnih ekonomistov je močno vplival na upravljanje v anglosaškem svetu v sedemdesetih in osemdesetih letih preteklega stoletja. Menedžerji so se namreč osredotočali predvsem na kratkoročno povečevanje cene delnic podjetja na trgih kapitala in povečevanje izplačila dividend, ne glede na stroške. V tem obdobju lahko tudi zasledimo večje število združitvev in prevzemov podjetij, ki so predstavljale sredstvo za discipliniranje tistih menedžerjev, ki niso uspeli zagotoviti ustreznega povečevanja vrednosti premoženja svojim delničarjem. Tako poenostavljen pogled na upravljanje podjetja in na vlogo udeležencev je kazal vse več slabosti in potrebo po spremembi koncepta upravljanja v smeri večje vloge preostalih primarnih udeležencev podjetja.

Teorija različnih interesnih skupin oziroma teorija udeležencev (angl. *stakeholder theory*) temelji na drugačni podmeni kot delničarska teorija podjetja. Filozofske nastavke teorije interesnih skupin v obliki vzajemnosti in kooperativnosti lahko najdemo že v 19. stoletju (Monks in Minow 1995). Dejanske podlage teoriji paje v svojem delu »The Theory of the Growth of the Firm« podala Edith Penrose (1959), ki je definirala podjetje kot sklop (človeških) virov in odnosov. S spoznanjem, da je znanje ključni vir konkurenčne prednosti podjetja, je dobil pristop, ki poudarja, da je treba pri upravljanju podjetja upoštevati tudi interese drugih primarnih udeležencev, in ne le lastnikov, dodatno dimenzijo (več o razvoju tega pristopa gl. Clarke 1998). Sodobno pojmovanje merjenja uspešnosti poslovanja, temu primerno, poudarja

nujnost spremljanja tudi nefinančnih dejavnikov (Kaplan in Norton 1996). Bistvo sodobnega merjenja uspešnosti poslovanja je torej, da kot temeljna mera sicer še vedno prevladuje določen finančni kazalec (EVA - ekonomska dodana vrednost, dobičkonosnost kapitala in drugi), vendar je dopolnjena s kazalci, ki odražajo druge učinke poslovanja. Merjenje drugih učinkov pa seveda upošteva interese drugih udeležencev poslovanja, kot so kupci, zaposleni, dobavitelji, javnosti in država. V bistvu sodobni pristop upravljanja temelji na podmeni, da prav zadovoljevanje interesov drugih udeležencev vodi do ustreznih finančnih rezultatov. Hill in Jones sta temu primerno problem agentov iz odnosa menedžer (angl. *agent*) - delničar (angl. *principal*) razširila na odnos menedžer - udeleženec (angl. *stakeholder*) (Hill in Jones 1992). Menedžer je tako, skladno s tem konceptom, agent vseh udeležencev v podjetju oziroma agent različnih interesnih skupin. Razvoju teorije udeležencev je sledila povezava tega koncepta s poslovno etiko, ki jo v svojem delu izpostavlja Phillips (2003). Ta poudarja normativni del te teorije. Navaja, da se teorija udeležencev bistveno razlikuje od drugih teorij upravljanja, ker poudarja moralo in vrednote kot osrednji element te teorije. Phillips deli udeležence podjetja na normativne in derivatne. Slednji bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja in jih podjetje že zaradi tega mora upoštevati, zato jih nekateri imenujejo tudi primarni udeleženci (Clarke), medtem ko ima podjetje do normativnih moralne dolžnosti.

Bleicher (1994) je uspel konceptualizirati menedžersko filozofijo podjetja v vertikalno in horizontalno integriran model normativnega, strateškega in operativnega menedžmenta. Gre za danes že uveljavljeni in znani t. i. saintgalenski menedžerski koncept. Namen poslovanja podjetja ne more biti omejen le na zadovoljevanje potreb lastnikov, ustanoviteljev podjetja, temveč je namen poslovanja podjetja širši in ima tudi normativno dimenzijo. Podjetje mora torej praviloma delovati v korist lastnikov, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in družbe kot celote. Da je temu tako, govori tudi vsebina poslanstva podjetij. Poslanstvo podjetja se namreč nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo, in zajema opredelitev dolgoročnih smotrov podjetja, kaj podjetje želi biti in komu želi služiti (Pučko 1999). Poslanstvo podjetja določa osnovni namen organizacije in je pogosto opredeljeno vsaj z naslednjimi sedmimi dejavniki (Black in Porter 2000): filozofijo podjetja, identiteto ali konceptom podjetja, glavnimi proizvodi ali storitvami podjetja, kupci in trgi, geografsko osredotočenostjo, obveznostmi do delničarjev in zavezanostjo k zaposlenim.

S statistično obdelavo opredeljenih poslanstev 75 večjih ameriških podjetij je bilo ugotovljeno, da izjave podjetij vsebujejo devet ključnih dejavnikov. Poleg sedmih, že prej naštetih, še tehnologijo in skrb za preživetje, medtem ko je obveznost do delničarjev razširjena na obveznost do vseh udeležencev (David 1989). Poslanstvo v širšem smislu se torej nanaša na različne zelene učinke poslovanja podjetja, ki presegajo zadovoljevanje izključno finančnih interesov lastnikov podjetja.

Organizacije namenjajo v svojih rednih letnih poročilih vse več pozornosti vprašanjem, ki zadevajo družbeno odgovorno poslovanje. To kaže tudi raziskava, ki se je osredotočila na prakso poročanja o poslovnih rezultatih podjetij v ZDA, ki so vključena v indeks »S&P 100« (<http://www.socialinvest.org>):

- 58 odstotkov podjetij obvešča zainteresirano javnost o vprašanih, ki zadevajo družbeno odgovorno ravnanje, in ima na spletnih straneh posebna mesta, ki so posvečena socialnim in okoljskim vprašanjem poslovanja.
- 39 odstotkov podjetij iz indeksa »S&P 100« izdaja letna poročila, ki se nanašajo na družbeno odgovornost podjetja.
- V 24 odstotkih podjetij temelji poročilo o družbeno odgovornem ravnanju na uveljavljenih zunanjih standardih, ki temeljijo na smernicah o trajnostnem razvoju (Global Reporting Initiative's (GRI) Sustainability Reporting Guidelines).
- Med podjetja, ki redno periodično poročajo o socialnih in okoljevarstvenih rezultatih svojega poslovanja, spadajo na primer Dell, Ford, General Electric, Intel, Microsoft in PepsiCo. To počnejo zato, ker vse več investitorjev in drugih udeležencev podjetij, kot so zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost in država, zanimajo te informacije. Mnogi institucionalni investitorji preferirajo vlaganje v podjetja, ki imajo razvit sistematičen način poročanja o vprašanih, ki se nanašajo na družbeno odgovorno poslovanje. To pa pomeni, da obstaja, *ceteris paribus*, večje povpraševanje tudi po delnicah teh podjetij na trgu kapitala.

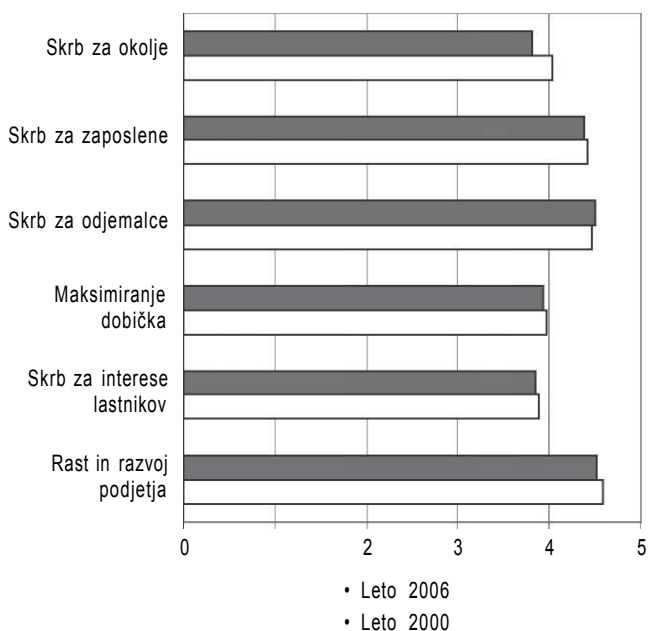
### 3. Nekateri empirični vidiki družbeno odgovornega poslovanja v Sloveniji

#### 3.1. Vrednote menedžerjev

Kako podjetja v Sloveniji upoštevajo načelo družbeno odgovornega poslovanja, je mogoče meriti na različne načine. Eden izmed načinov je spremljanje vrednot menedžerjev podjetij v Sloveniji. Domnevamo namreč lahko, da na dolgi rok ne prihaja do konflikta med vrednostnim sistemom menedžerjev in strateškimi usmeritvami podjetij. Vrednote menedžerjev pomembno vplivajo na sprejemanje strateških odločitev. V zadnji raziskavi v letu 2006, ki je bila opravljena na vzorcu 69 delniških družb, smo tako ugotovili, da je najpomembnejša vrednota menedžerjev v Sloveniji rast in razvoj podjetja (4,51), sledi skrb za odjemalce (4,49), skrb za zaposlene (4,38) in skrb za naravno okolje (3,81). Maksimiranje dobička (3,93) in skrb za interese lastnikov (3,84) sta manj pomembna. Sklepamo lahko, da interesi preostalih udeležencev podjetij v Sloveniji niso podrejeni interesom lastnikov in da lahko govorimo o uravnoveženem zasledovanju interesov ključnih udeležencev podjetja. Zanimiva je časovna primerjava z raziskavo Kalacunove (2000), ki bi jo časovno lahko umestili v drugo polovico slovenske tranzicije (gl. sliko 2). Kalacunova v

svoji raziskavi o pomembnosti vrednot slovenskih menedžerjev ugotavlja, da sta najpomembnejša rast in razvoj podjetja (4,59), sledi skrb za potrošnike (4,47), skrb za zaposlene (4,41) in skrb za naravno okolje (4,03). Maksimiranje dobička (3,97) in skrb za interese lastnikov (3,88) sta manj pomembna. Ti rezultati tudi kažejo, da lahko pričakujemo, da bodo menedžerji podjetij v Sloveniji, skladno s svojimi vrednotami, sistem merjenja uspešnosti poslovanja v še večji meri razvijali v sistem uravnoteženih kazalcev, ki ga sestavljajo tako finančni kot tudi nefinančni kazalci. Če bi izhajali le iz finančnih kazalcev, bi lahko dolgoročni vidik poslovanja postal podrejen kratkoročnemu. Drugače rečeno, lahko bi prišlo do neracionalnega zniževanja stroškov raziskav in izobraževanja, ukinjanja programov kakovosti in podobno, kar bi sicer kratkoročno povečalo uspešnost, dolgoročno pa bi imela takšna strategija usodne posledice za podjetje.

Slika 2: Vrednote menedžerjev v Sloveniji v letih 2000 in 2006

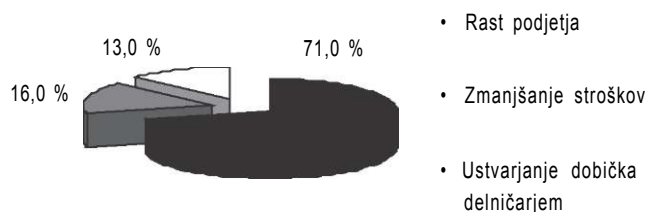


Ocene: 1 - nepomembno ... 5 - zelo pomembno

Raziskava, ki smo jo opravili na Ekonomski fakulteti v letu 1998 in v katero smo zajeli 70 velikih slovenskih podjetij, je pokazala, da je bil v tem obdobju temeljni strateški cilj dolgoročni obstoj podjetja. Obnašanje menedžerjev se s časom spreminja, kar je glede na proces prestrukturiranja podjetij in lastniško konsolidacijo povsem razumljivo. Tako je raziskava, ki smo jo izvedli v letu 2002, pokazala, da v večini slovenskih podjetij (69 odstotkov), kot temeljni strateški cilj izpostavljajo rast podjetja. Podobno je bilo tudi v letu 2006. Najpomembnejši dolgoročni strateški cilj podjetja v raziskavi leta 2006 je namreč, konsistentno z vrednotami menedžerjev, rast in razvoj podjetja (gl. sliko

3). Razmeroma majhen delež podjetij, ki imajo kot najpomembnejši dolgoročni strateški cilj opredeljeno ustvarjanje dobička delničarjem, je deloma posledica tega, da je bila tudi rast panog, v katerih ta podjetja poslujejo, nadpovprečna. V takšnih primerih praviloma, v fazi rasti panoge, cilji menedžerjev in delničarjev podjetja konvergirajo, ker priložnosti v panogi omogočajo maksimiranje vrednosti premoženja delničarjev z maksimiranjem prihodkov. V nobenem podjetju pa sicer nimajo opredeljeno povečevanje prejemkov zaposlenih kot najpomembnejši dolgoročni strateški cilj. Ti rezultati so povsem konsistentni z raziskavo o strateškem obnašanju slovenskih podjetij, ki je bila izvedena v letu 2002 in kažejo, da so podjetja v Sloveniji še naprej izrazito usmerjena v rast in razvoj. Hkrati potrjujejo tezo, da se vrednote menedžerjev odražajo tudi v postavljanju strateških ciljev podjetij.

Slika 3: Najpomembnejši dolgoročni strateški cilj podjetja



### 3.2. Upoštevanje oportunitetnih stroškov lastnih virov pri presojanju investicijskih odločitev

Obnašanje menedžerjev oziroma upoštevanje interesov različnih interesnih skupin v podjetju se najbolj nazorno pokaže pri presojanju investicijskih odločitev. Menedžerji, ki zasledujejo interese lastnikov podjetja, bi morali ob presojanju investicijskih odločitev, pri izračunu tehtanih povprečnih stroškov kapitala, upoštevati tudi oportunitetni strošek lastnih virov. To je namreč ključni pogoj za povečevanje vrednosti delničarjem podjetja, saj se ekonomska dodana vrednost ustvari le v primeru, če je notranja stopnja donosnosti investicije večja od tehtanih povprečnih stroškov kapitala, vključujoč lastne vire. V praksi najpogosteje uporabljane metode ocenjevanja zahtevane stopnje donosa so sicer (Young in O'Byrne 2001):

- model določanja cen dolgoročnih naložb (CAPM - capital asset pricing model),
- model tržne zahtevane stopnje donosa,
- metoda premije za tveganje.

Model CAPM predpostavlja, da je celotno tveganje podjetja vsota sistematičnega in nesistematičnega tveganja (Young in O'Byrne 2001). Tako opredeljen model je sicer relativno preprost za razumevanje, a se v zvezi z njim v praksi pojavlja nekaj težav. Odločitev o pričakovani višini donosnosti netvegane naložbe, pričakovani donosnosti

tržnega premoženja in beti je tako velikokrat prepuščena subjektivni presoji. Pri tem si v praksi običajno pomagamo tako, da za donosnost za netvegane naložbe vzamemo donosnost naložb državnih obveznic, ki se v praksi še najbolj približajo netveganim naložbam. Kot netvegano naložbo lahko denimo upoštevamo državno obveznico RS59 z dobo odplačila 10 let in kuponsko obrestno mero 4 odstotkov. Ocenjujemo namreč, da se donosnost dolgoročnih državnih obveznic vrtili nekje okoli 4 odstotka. Tako npr. znaša kuponska obrestna mera RS62 (11 let) 3,5 odstotka, kuponska obrestna mera državne obveznice RS57 (8 let) pa 4,875 odstotka (<http://tuvl.ljse.si/cgi-bin/menice.cgi>).

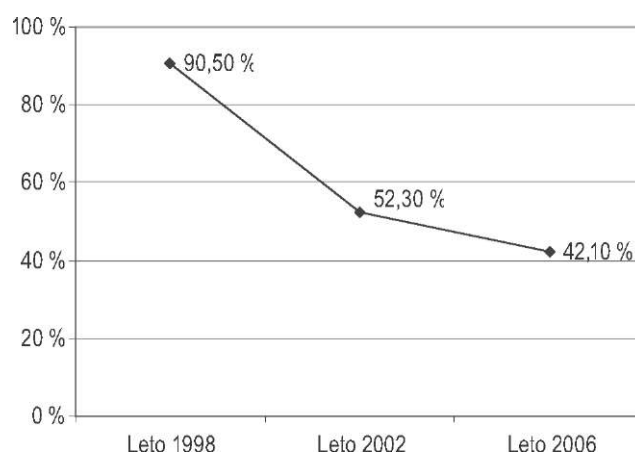
Damodaran (2005) sicer na podlagi zgodovinskih podatkov za ameriški trg ocenjuje, da znaša običajna premija za tveganje razvitih kapitalskih trgov 4,8 odstotka, na to pa se tej premiji za tveganje prišteje premija za tveganje države. Le-ta je izračunana na podlagi ocene za tveganje državnih obveznic posameznih držav, ki ga objavlja družba Moody's ([www.moody.com](http://www.moody.com)). V našem primeru znaša premija za tveganje države oziroma njenih državnih obveznic 0,9 odstotka. Če prištejemo to premijo privzeti premiji za tveganje razvitih kapitalskih trgov, dobimo premijo za tveganje kapitalskih naložb v Sloveniji v višini 5,7 odstotka.

Za izračunavanje zahtevane stopnje donosa potrebujemo še izračun faktorja beta, pri katerem gre za obseg sistematičnega tveganja posameznega vrednostnega papirja, ki ga le-ta prispeva k tveganju celotnega premoženja in ga zato z razpršitvijo ni mogoče odpraviti. Za izračun bete je potrebna dolga časovna serija podatkov, zato si pogosto pomagamo, še posebej, če gre za mlajše podjetje ali za podjetje, ki ne kotira na borzi, z beto primerljivega podjetja ali beto panoge, v kateri podjetje deluje. Težava je v novonastalih državah in državah s slabo razvitimi kapitalskimi trgi ali kjer borza obstaja šele krajši čas. V takih primerih si lahko pomagamo z beto tujega, v isti panogi delujočega podjetja, ali z beto panoge v tuji državi, kar pa nas lahko še dodatno oddalji od dejanskega stanja.

Primerjava rezultatov raziskav, ki so bile opravljene v Sloveniji v letih 1998, 2002 ter 2006 in so merile obnašanje menedžerjev pri presojanju investicijskih odločitev, kaže na precejšnje spremembe glede upoštevanja oportunitetnih stroškov lastnih virov. V raziskavi o strateškem obnašanju slovenskih podjetij v obdobju tranzicije, ki smo jo izvedli na Ekonomski fakulteti v Ljubljani leta 1998, se je namreč pokazalo, da v kar 90,5 odstotka analiziranih podjetij ne ocenjujejo stroškov lastniškega kapitala oziroma jim pripisujejo ničelno vrednost. Če že ocenjujejo stroške lastniškega kapitala, jim torej praviloma pripisujejo nižjo vrednost od stroškov dolgoročnega dolga (več o tem gl. Mramor idr. 1999). V letu 2002 je delež teh podjetij, kjer ne upoštevajo oportunitetnih stroškov lastnih virov, padel na 54,5 odstotka vseh proučevanih podjetij, zajetih v vzorec. V letu 2006 pa se je ta delež znižal še za nadaljnjih 10 odstotnih točk (gl. slika 4).

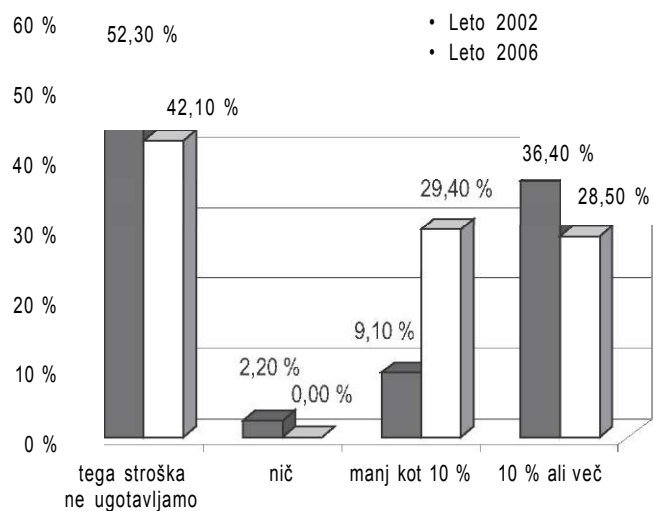
Glede na to, da se je v obdobju zadnjih osmih let delež teh podjetij bistveno zmanjšal, lahko sklepamo, da lastniki slovenskih podjetij začenjajo bolj aktivno upravljati podjetja tudi v smislu postavljanja določene zahtevane stopnje donosa na lastne vire. To je posledica pospešene konsolidacije lastniške strukture podjetij v Sloveniji v poprivatizacijskem obdobju. Posebno intenzivna je bila lastniška konsolidacija v podjetjih, ki niso kotirala na organiziranem trgu vrednostnih papirjev. Kot navaja Gregoričeva (2005), je bilo za ta proces v obdobju 1999-2004 značilno, da se je število delničarjev močno zmanjšalo na račun izrazitega relativnega povečanja lastniškega deleža največjega lastnika, medtem ko se je lastniški delež drugega in tretjega največjega lastnika povečal manj izrazito.

**Slika 4:** Delež menedžerjev, ki pri presoji investicijskih odločitev ne upoštevajo interesov lastnikov kapitala



V več kot tretjini podjetij so menedžerji v letu 2002 privzeli, da znašajo oportunitetni stroški lastnih virov 10 odstotkov ali več. To pomeni, da so implicitno določili zahtevani donos lastnikov v višini netvegane obrestne mere in jo povečali za določeno premijo za tveganje. Delež teh se je sicer v raziskavi leta 2006 nekoliko zmanjšal, vendar na račun večjega deleža tistih menedžerjev, ki ocenjujejo, da znaša oportunitetni strošek lastnih virov manj kot 10 odstotkov (gl. slika 5). Med respondenti, ki so navedli, da pri presojanju investicijskih odločitev upoštevajo oportunitetni strošek lastnih virov v višini manj kot 10 odstotkov, prevladujejo tisti, ki so ta strošek ocenili od 8 do 9 odstotkov. To lahko v veliki meri pripisemo padajočemu trendu obrestnih mer v obdobju zadnjih nekaj let. Temu primerno so se namreč prilagodile tudi zahtevane stopnje donosa na netvegane naložbe, kot so na primer državne obveznice, posledično pa so se znižale tudi zahtevane stopnje donosov tistih lastnikov, ki ugotavljajo zahtevano stopnjo donosa na lastne vire. Večina menedžerjev za namen določanja oportunitetnih stroškov lastnih virov še nima izdelanega konkretnega modela, temveč se opira na subjektivno presojo.

**Slika 5:** Oportunitetni strošek lastnih virov, ki ga upoštevajo podjetja pri sprejemanju investicijskih odločitev kot podlago za izračun tehtanih povprečnih stroškov kapitala



Zanimiv je tudi podatek, da v letu 2006 v veliki večini (89,9 odstotka) proučevanih podjetij ne prihaja do razhajanj med notranjimi in zunanji lastniki, kar očitno kaže na pozitiven trend ohranjanja strateškega obnašanja slovenskih podjetij v zadnjem obdobju v smislu uravnoteženega zasledovanja interesov različnih udeležencev (v letu 2002 je bilo namreč takšnih primerov 88,6 odstotka). Razhajanja med zunanji in notranji lastniki očitno niso dejavnik, ki bi povzročal trenja pri upravljanju podjetij v Sloveniji.

#### 4. Predlogi ukrepov za izboljšanje problemskega stanja

Naraščanje pomena družbeno odgovornega poslovanja zahteva spremembo načina upravljanja podjetja v smeri večjega upoštevanja interesov udeležencev podjetja. Rezultati sicer kažejo, da se slovenski menedžerji zavedajo, da lastniki podjetja še zdaleč niso edini primarni udeleženci podjetja. Zato bi veljalo v večji meri razviti mehanizme vključevanja zaposlenih v upravljanje. Sistem korporacijskega upravljanja določa temeljna pravila glede pravic kontrole in pogoje, pod katerimi se izvaja, pravila glede prevzemanja tveganja in ne nazadnje pravila glede delitve ustvarjene dodane vrednosti v podjetju. Zaposleni so tako na primer pripravljene vlagati napore v inoviranje in zmanjševanje stroškov, če pričakujejo, da bodo ustrezno participirali pri povečanju ustvarjene dodane vrednosti, ki bo posledica teh naporov. Delničarski pogled na podjetje je zato treba dopolniti z vprašanjem, kdo in kako ustvarja dodano vrednost v podjetju. Družbeno odgovorno poslovanje bi moralo temeljiti na opredelitvi primarnih in sekundarnih udeležencev v podjetju. Pri tem seveda niso pomembni le delničarji, menedžerji in drugi zaposleni, pač pa tudi preostali udeleženci. Naši rezultati tudi potrjujejo, da s splošnim naraščanjem pomena dolgoročnih strateških

partnerstev narašča tudi pomen strateških partnerjev kot primarnih udeležencev pri ustvarjanju dodane vrednosti v slovenskih podjetjih. Naša raziskava tudi kaže, da bi morala podjetja težiti k razvoju sistemov uravnoteženih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja. Pomen, ki ga menedžerji pripisujejo skrbi za odjemalce, zaposlene in dobavitelje, kaže na to, da je poleg finančnih kazalcev treba sistematično razvijati tudi nefinančne kazalce, s katerimi merimo uspešnost zadovoljevanja interesov ključnih udeležencev podjetja.

Rezultati raziskave tudi kažejo, da so lastniki podjetja vse bolj aktivni pri postavljanju zahtevanih stopenj donosa na lastniški kapital. Za slovensko gospodarstvo je sicer še vedno značilen nadpovprečno velik delež državnega in paradržavnega (KAD, SOD) lastništva v določenih panogah v primerjavi z drugimi razvitimi gospodarstvi. Zaradi aktivnejše vloge novih lastnikov pri postavljanju zahtevane stopnje donosa lahko pričakujemo, da bo za podjetja postal, *ceteris paribus*, dolžniški kapital zanimivejši, kot pa denimo v preteklosti, ko so lastniki večinoma privzemali, da je oportunitetni strošek lastnih virov enak nič. Temu primerno bodo menedžerji morali prilagoditi tudi strukturo virov financiranja, saj postaja lastniški kapital dražji od dolžniškega. Zagotovo bo slednje vplivalo tudi na investicijsko obnašanje menedžerjev.

V večini podjetij sta rast in razvoj podjetja temeljna dolgoročna cilja. Ugotovimo lahko, da praviloma obstaja usklajenost med dolgoročnimi cilji podjetja in vrednotami menedžerjev. Menedžerji bi morali vztrajati pri usmeritvi, da cilji podjetij izhajajo iz vizije in skupnih vrednot. Pri posameznih odločitvah se neizbežno pojavlja kratkoročni »trade-off« med interesi posameznih udeležencev. Kriterij za razrešitev tega konflikta je lahko prispevek posameznega udeleženca k ustvarjanju dodane vrednosti. Na tej podlagi je smiselno tudi ločevati med primarnimi in sekundarnimi udeleženci podjetja. Slednji niso ključni za ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju, vendar njihovih interesov ne smemo povsem zanemariti. Posamezni primarni udeleženci lahko na račun drugih dolgoročno izboljšajo svoj položaj le, če to izboljšanje temelji na njihovem prispevku k ustvarjanju višje dodane vrednosti

#### Sklep

Časovne empirične primerjave kažejo, da imajo menedžerji v Sloveniji precej stabilne vrednote. Na podlagi izvedenih raziskav o strateškem obnašanju slovenskih menedžerjev med letoma 1998 in 2006 lahko ugotovimo, da interesi preostalih udeležencev podjetja niso podrejeni interesom lastnikov. V večini primerov lahko govorimo o uravnoteženem zasledovanju interesov ključnih udeležencev podjetja. Za menedžerje v Sloveniji je tako denimo, med različnimi vrednotami, skrb za odjemalce proizvodov oziroma storitev podjetja celo pomembnejša kot skrb za interese lastnikov. Po drugi strani pa se delež podjetij, v katerih pri presojanju investicijskih odločitev ne upoštevajo oportunitetnih stroškov kapitala, vztrajno zmanjšuje.



Samo v zadnjih štirih letih se je ta delež zmanjšal za deset odstotnih točk. Takšno obnašanje menedžerjev je posledica postopne konsolidacije lastniške strukture podjetij v Sloveniji oziroma bolj aktivnega upravljanja podjetij.

Uspešna konkurenčna strategija v sodobnem poslovnem okolju temelji na uravnoteženem zasledovanju interesov vseh ključnih udeležencev v poslovanju podjetij. Med te udeležence ne uvrščamo le odjemalcev, dobaviteljev ter zaposlenih, temveč tudi drugo relevantno javnost. Temu so se prilagodili tudi sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja, ki vse bolj poudarjajo raznolikost nefinančnih kazalcev uspešnosti. Po drugi strani pa lahko, med institucionalnimi finančnimi investitorji, kot so na primer vzajemni skladi, zasledimo naraščajoče število tistih, ki vlagajo izključno v panoge in podjetja, ki niso sporna z vidika družbene odgovornosti. Tržni mehanizem na trgih kapitala tako samodejno navaja podjetja k družbeno odgovornemu poslovanju. Menedžerji bi tako morali v svojih letnih poročilih redno poročati tudi o tem, kako organizacija pri svojem delovanju upošteva interes vseh udeležencev oziroma ali ravna družbeno odgovorno. Tako bi bilo povsem neustrezno, če bi pri proučevanju sistema upravljanja podjetij izhajali le iz delničarske teorije podjetja in se omejili na odnos med menedžerji in delničarji. Menedžerji so v tem smislu agenti vseh udeležencev, ki sodelujejo pri ustvarjanju dodane vrednosti in je temu primerno treba razširiti tudi pogled na podjetje kot na koalicijo različnih udeležencev.

#### Literatura

- Allen, W. T. (1992). Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation. *Cardozo Law Review* 14(2): 261-282.
- Black, J. S. in W. L. Porter (2000). *Management: meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bleicher, K. (1994). *Normatives Management (Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens)*. New York: Campus Verlag.
- Clark, T. (1998). The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning* 31(2): 182-194.
- Daft, R. in D. Marcis (2001). *Understanding Management*. London: Thomson Learning.
- Damodaran Aswath (2005). *Estimating Equity Risk Premiums*. Dosegljivo: <http://www.stern.nyu.edu/fin/workpapers/papers99/wpa99021.pdf>.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning* 22(1): 90-97.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gregorič, A. (2005). Lastniška konsolidacija slovenskih podjetij v obdobju 1999-2004. *Ekonomsko ogledalo*, 11(3): 21.
- Hayek, F. A. (1979). The Political Order of a Free People. *Law, Legislation, Liberty*, 3(1): 81-85.
- Kalacun, S. (2000). *Poslovna etika v slovenskem poslovnem prostoru*, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Kaplan, R. S. in D. P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martin, J. (2001). *Organizational Behaviour*. London: Thompson Learning.
- Monks, R. A. in N. Minnow (1995). *Corporate Governance*. Oxford: Blackwell.
- Mramor D., P. Groznik in A. Valentinčič (1999). Stanje in dileme poslovnih financ v Sloveniji. V: *Popraviteljsko obnašanje slovenskih podjetij*, ur. J. Prašnikar. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Porter, M in M. K. Kramer (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review* 84(6): 80-92.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Young, S. David in F. S. O'Byrne (2001). *EVA and Value-Based Management*. New York: McGraw-Hill.

#### Viri

- Donosnost državnih vrednostnih papirjev*. Dosegljivo: <http://tuvl.ljse.si/cgi-bin/menice.cgi>.
- Ocena investicijskega tveganja*. Dosegljivo: <http://www.stern.nyu.edu/fin/workpapers/papers99/wpa99021.pdf>.
- Ocena tveganja državnih obveznic*. Dosegljivo: <http://www.moodys.com>.
- Socially Responsible Investment Analysts Find More Large U. S. Companies Reporting On Social and Environmental Issues*. Dosegljivo: <http://www.socialinvest.org>.

mag. Silvo Dajčman\*

## TEMELJNE ZNACILNOSTI NEPREMIČNINSKIH SKLADOV

### Fundamental Characteristics of Real Estate Funds

#### Izvleček

UDK: 336.763/.767:332.21/.22

V preteklih nekaj letih so se nepremičnine zaradi relativno ugodnega razmerja med donosnostjo in tveganjem, nizko koreliranostjo donosnosti s preostalimi najbolj razširjenimi finančnimi naložbami (delnicami in obveznicami) ter relativno nizkih obrestnih mer uveljavile kot obvezna portfeljska naložba številnih investorjev. Nepremičninski skladi so v tujini običajen način posrednega investiranja v nepremičnine, v Sloveniji pa zaradi zakonskih omejitev (ob nastanku tega prispevka) teh skladov še ne poznamo. V prispevku pregledamo nekatere temeljne značilnosti investiranja v nepremičnine in podrobneje analiziramo značilnosti nepremičninskih skladov in njihovega upravljanja.

*Ključne besede:* nepremičnine, nepremičninski sklad, donosnost, Slovenija

#### Abstract

UDC: 336.763/.767:332.21/.22

Over the last few years, real estate has become an indispensable portfolio asset due to its favourable risk-return characteristic and low correlation with other most common financial assets. Abroad, real estate funds are a well established form of indirect real estate financial investment, whereas in Slovenia's financial market they are nonexistent due to legal restrictions. In the article we review the most prominent characteristics of investing in real estate and analyse real estate funds as a financial vehicle and real estate management.

*Keywords:* real estate, real estate fund, return, Slovenia

JEL: G10, G11, G15, G23

#### 1 Uvod

V nepremičnine je možno investirati na tri načine:

i) Neposredno, z lastnim oblikovanjem portfelja nepremičnin (direktne investicije v nepremičnine so najmanj korelirane z delnicami in obveznicami, omogočajo poljubno sestavo nepremičnin v portfelju in upravljanje s tem portfeljem; po drugi strani je oblikovanje takšnega portfelja časovno zamudno, zahteva velike finančne vložke in je z vidika ekonomij obsega in transakcijskih stroškov, povezanih z neposrednim trgovanjem z nepremičninami, neučinkovito).

ii) Posredno, z investiranjem v vrednostne papirje nepremičninskih podjetij in nepremičninskih skladov (REIT skladov, ponekod tudi zaprtih nepremičninskih skladov; prednost takšnega investiranja v nepremičnine je v nižjih transakcijskih stroških, profesionalnem in davčno učinkovitem upravljanju z naložbami v nepremičnine, fleksibilnosti naložb in transparentnosti - tekoče spremljanje donosnosti naložbe; negativna stran te naložbene poti je v večji korelaciji delnic teh skladov z delnicami podjetij iz drugih gospodarskih dejavnosti in obveznicami kakor pri direktnem investiranju v nepremičnine), katerih delnice kotirajo na borzi.

iii) Neposredno, z investicijami v sklade, katerih deleži ne kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev (odprti nepremičninski skladi, skladi skladov; investitor z naložbo v takšen sklad pridobi posredno lastništvo nad nepremičnino, ki je upravljano na stroškovno učinkovit in profesionalen način; slabost te naložbene poti je manjša likvidnost naložbe v primerjavi s posrednim investiranjem v delnice nepremičninskih podjetij in REIT skladov).

#### 2 Privlačnost nepremičninskih skladov

Nepremičnina je kot naložba zanimiva iz številnih ekonomskih in drugih<sup>1</sup> razlogov. Če se omejimo na ekonomske razloge, potem lahko nepremičnine opredelimo kot atraktivno naložbo zaradi:

- i. relativno velike donosnosti naložb v nepremičnine v zadnjih letih (tabela 1),
- ii. prednosti diverzifikacije portfelja premoženja (šibka korelacija z drugimi vrstami naložb, kot so delnice in obveznice (tabela 2), kar omogoča povečanje donosnosti portfelja ob nespremenjenem tveganju oziroma doseganje enake donosnosti portfelja ob nižjem skupnem tveganju portfelja),
- iii. relativno nizke obrestne mere, kar povečuje relativno donosnost nepremičnin glede na donosnosti dolžniških in tudi lastniških vrednostnih papirjev.

Nepremičninski trgi lahko ponudijo investitorju številne naložbene produkte. Najpogostejše, glede na njihovo pričakovano donosnost in tveganje, prikazuje slika 1.

Nepremičnina je običajno največje premoženje posameznika, za lastnika ima uporabno in čustveno vrednost.

mag. Silvo Dajčman, asist., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: silvo.dajcman@uni-mb.si.

**Tabela 1:** Povprečna donosnost in tveganje naložb v nepremičnine in v druge najpogostejše oblike finančnih naložb v svetu

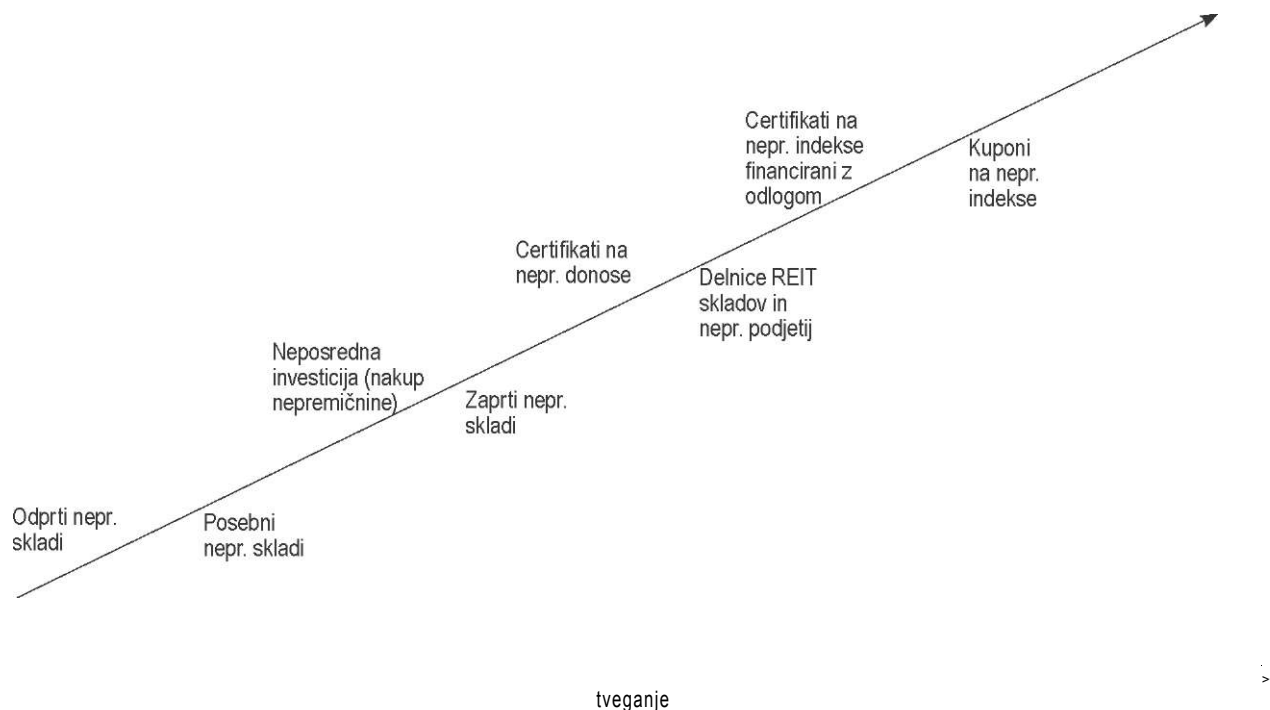
	Delnice	Obveznice (10-letne vladne)	Nepremičnine (globalno)	REIT skladi in nepremičninska podjetja
Povprečna letna donosnost (1990-2005)	11,5 %	9,9 %	7,5 %	9,5 %
Tveganje	20,1 %	6,6 %	3,7 %	23,3 %
Donosnost na enoto tveganja	0,57	1,33	2,02	0,41

Vir: Deutsche Bank (2006) - Real Estate Research; EPRA/FTSE/JPMorgan.

**Tabela 2:** Koeficienti korelacije med nepremičninami, delnicami in obveznicami

	Nepremičnine globalno	Nepremičnine Evropa	Delnice globalno	Obveznice globalno
Nepremičnine globalno	1,00	0,67	0,67	-0,03
Nepremičnine Evropa	0,67	1,00	0,59	0,16
Delnice globalno	0,67	0,59	1,00	-0,39
Obveznice globalno	-0,03	0,16	-0,39	1,00

Vir: FTSE EPRA/NAREIT Global Real Estate Index (Monthly Bulletin, December 2005).

**Slika 1:** Naložbeni produkti na nepremičninskem trgu

Nov finančni produkt na nepremičninskih trgih so nepremičninski izvedeni vrednostni papirji, katerih vrednost je odvisna od gibanja cen določenega nepremičninskega naložbenega produkta oziroma indeksa, ki odraža cenovno dinamiko nepremičnin. Revija Internacionalizacija nepremičninskih trgov in razvoj derivativnih finančnih instrumentov, vezanih na nepremičninske naložbene produkte, sta dva glavna globalna trenda na nepremičninskih trgih.

Čeprav se izvedeni finančni instrumenti uporabljajo primarno za varovanje tveganja, njihov izreden razvoj v zadnjih letih podpira tudi investicijski interesi, tj. iskanje dodatnega donosa. Privlačnost izvedenih finančnih instrumentov je ta, da omogočajo hiter vstop in izstop iz nepremičninskega trga ob relativno nizkih transakcijskih stroških (v primerjavi z neposredno investicijo v nepremičnino). Med posameznimi vrstami izvedenih finančnih in-

strumentov so po mnenju DEGI (2006) za finančno javnost najbolj zanimivi certifikati in kuponi, vezani na nepremičninske indekse.<sup>2</sup>

Temeljni motiv izdaje derivativnih instrumentov, ki imajo kritje v nepremičninah, je varovanje vrednosti naložbe, ker pa je danes večina investicij v nepremičnine take narave, da investitor nima namena trgovati z nepremičnino, t. i. "buy-and-hold", je trg derivativnih instrumentov na nepremičnine še relativno majhen. Gonilni dejavniki razvoja derivativnih finančnih instrumentov nepremičninskega trga so: velikost nepremičninskega trga (v večini držav je nepremičnina največja premoženjska oblika), vse večji delež nepremičnin, ki so prisotne na trgu kapitala (preko nepremičninskih skladov), naraščajoča volatiliteta cen nepremičnin, demografski izzivi, naraščajoče povpraševanje po neposrednih in posrednih nepremičninskih naložbenih produktih, naraščajoča kompleksnost naložbenih strategij in transparentnost nepremičninskega trga (razvoj ustreznih indeksov nepremičninskega trga).<sup>3</sup>

Med nepremičninskimi naložbenimi produkti so za uporabo izvedenih finančnih instrumentov najbolj zanimive delnice REIT skladov, katerih cenovna volatiliteta je podobna volatiliteti delnic podjetij v preostalih gospodarskih dejavnostih. Potreba po kritju izpostavljenosti negativnemu gibanju vrednosti naložb je manjša pri investitorjih v odprte in zaprte nepremičninske sklade, saj so te naložbe manj izpostavljene tržnemu tveganju kot naložbe v REIT sklade.

Najbolj razširjeni izvedeni finančni instrumenti na nepremičninskem trgu po svetu so certifikati, po oceni Nemškega združenja za nepremičninske sklade (DEGI), dolžniški instrument, ki ga je možno strukturirati tako, da njegova vrednost bodisi narašča ali upada z naraščanjem vrednosti baze (nepremičnine ali nepremičninskega indeksa). Certifikati kot naložbeni produkt finančnega trga so že zelo priljubljeni v Nemčiji. Ob certifikatih se po svetu uporabljajo tudi naslednji izvedeni finančni instrumenti na nepremičnine: i) Opcije (npr. Chicago Mercantile Exchange izdaja redno od maja 2006 naprej nakupne in prodajne opcije za nepremičninski indeks desetih ameriških mest; na Euronext-Liffe (London International Financial Futures Exchange) se trguje z opcijami na delnice nepremičninskih podjetij Rodamco Europe, Wereldhaven in drugih.), ii) Zamenjave (angl. *swaps*) - uporaba teh na nepremičninskem trgu v praksi še ni veliko. Prvi znan primer je zamenjava nepremičninskih donosov (angl. *total-return swap*) med nepremičninskim skladom British Land in zavarovalnico Prudential v letu 2005. Prednost instrumenta zamenjave za nepremičninski sklad je ta, da lahko sklad z uporabo tega finančnega instrumenta zmanjša svojo izpostavljenost na nepremičninskem trgu, ne da bi dejansko zmanjšal svojo investicijo v nepremičnino (in se s tem izognel transakcijskim stroškom pri prodaji nepremičnine). To doseže tako, da celoten donos nepremičnine (angl. *total-return* zamenjava) izmenja s pogodbenim partnerjem v zamenjavi (to je lahko npr. zavarovalnica, banka, pokojninski sklad ipd.) za fiksen ali variabilen denarni tok, ki je npr. vezan na Euribor in določen pribitek).

Takšni nepremičninski indeks za ZDA je npr. NCREIF, za Nemčijo DIX in za Veliko Britanijo IPD.

### 3 Naložbene strategije nepremičninskega sklada, njihove značilnosti in uspešnost v preteklosti

Nepremičninski sklad lahko v upravljanju s sredstvi, glede na svoje naložbene cilje, dovoljeno zakonodajo, trajanje sklada ter pripravljenostjo sprejemanja tveganja njegovih lastnikov, sledi različnim strategijam prostorske, sektorske osredotočenosti, lahko je usmerjen v rast ali dohodek, v bolj ali manj tvegane naložbe. Najpogostejša je delitev strategij skladov po naslednjih kriterijih:

Glede na geografsko usmeritev lahko ločimo sklade, ki so usmerjeni samo na eno državo, in sklade, ki naložbe usmerjajo v več držav. Po podatkih Evropskega združenja za investitorje v nepremičninske nejavne (na borzi nekotirajoče) sklade<sup>4</sup> (INREV - European Association for Investors in Non-listed Real Estate Vehicles) prevladujejo v Evropi, po številu, nepremičninski skladi z naložbami v več državah, izjema so le Velika Britanija, Švica in Portugalska, kjer ima večina nepremičninskih skladov, ki ne kotirajo na borzi, svoje premoženje naloženo le v teh državah. Po velikosti sredstev v upravljanju je 50 odstotkov skladov takšnih, ki imajo sredstva naložena zgolj v eni državi.

Po kriteriju sektorske usmeritve naložbenega portfelja nepremičninskega sklada lahko ločimo med diverzificiranimi ter specializiranimi skladi (skladi z naložbami v zgolj eno izmed možnih nepremičninskih sredstev, kot so poslovne stavbe, pisarne, stanovanja, industrijske nepremičnine). Po podatkih INREV je bila v novembru 2006 struktura bruto vrednosti sredstev nepremičninskih skladov v Evropi naslednja: 60 odstotkov vrednosti skladov je diverzificiranih, 16 odstotkov skladov je imelo premoženje naloženo v trgovske stavbe, v pisarne 9 odstotkov, stanovanja 7 odstotkov, industrijske nepremičnine 5 odstotkov in v drugo 3 odstotke.

Hiter vpogled v pričakovano stopnjo donosa nepremičninskega sklada, sprejeto tveganje in delež dolžniškega financiranja nam poda naslednja klasifikacija naložbenih strategij: "core" strategija, "core-plus" in "value enhanced" strategija (pogosto "core plus" in "value enhanced" označujemo skupaj kot "value-added" strategija) ter oportunistna strategija. "Core" naložbena strategija je strategija investiranja v nepremičnine z zanesljivim denarnim tokom, nižjo tveganostjo in nižjim deležem dolga v celotnih virih financiranja. "Value added" strategija ima med sredstvi srednje tvegane nepremičnine, s pričakovano višjo, a bolj tvegano donosnostjo kot "core" strategija, delež kapitalnega dobička (donosa iz naraščanja cene nepremičnin v portfelju) je običajno tudi večji (običajno tvori 30 odstotkov skupne donosnosti). Z oportunistno strategijo označujemo poslovno usmerjenost nepremičninskega sklada v iskanje čim višje donosnosti. Naložbe nepremičninskih skladov, ki sledijo temu

<sup>4</sup> Odprti in zaprti skladi, ki ne kotirajo na borzi. INREV je združenje, ki zajema vse več nepremičninskih skladov. Trenutno je v bazi INREV preko 480 skladov iz različnih evropskih držav s skupno bruto vrednostjo premoženja 328,5 milijarde EUR.

Tabela 3: Primerjava strategij upravljanja skladov

Kriterij/Strategija	"Core" strategija	"Value added" ("core plus" + "value enhanced") strategija	Oportunitetna strategija
Zahtevana donosnost	10-13 %	12-17,5 %	18-25 %
Finančni vzvod <sup>a</sup>	0-60 %	30-70 %	60-100 %
Tveganost naložb sklada	Nizka	Srednja	Visoka
Nepremičnine	Nnepremičnine na elitnih lokacijah, z zanesljivim konstantnim denarnim tokom (najemninami) - predvsem pisarne	nepremičnine na dobrih lokacijah, večja verjetnost manj konstantnega denarnega toka (večje tveganje) - pisarne, logistični centri, hoteli	nepremičnine na slabših lokacijah in na nepremičninskih trgih v državah v razvoju
Diverzifikacija	cilj je čim večja diverzifikacija naložb v kvalitetne nepremičnine	dobra geografska in sektorska razpršenost naložb	osredotočenost na posamezni sektor ali regijo
Struktura donosa sklada (najemnina: rast cen nepremičnine) v %	80 : 20	70 : 30	donosnost sklada je predvsem rezultat rasti cen nepremičnin sklada
Primer naložbe	pisarne in trgovski centri na elitnih lokacijah v eni ali več državah z razvitim nepremičninskim trgom	pisarne na manj elitnih lokacijah v državah z razvitim nepremičninskim trgom	industrijske nepremičnine; pisarne v državah z razvijajočim trgom nepremičnin

Opomba: <sup>a</sup> Finančni vzvod = delež dolžniškega financiranja sklada. Velikost finančnega vzvoda vpliva na donosnost kapitala. Če izrazimo donosnost na kapital z  $r_a$ , donosnost dolga z  $r_d$ , donosnost vseh sredstev z  $r_e$ , velikost dolga z  $D$  in velikost kapitala s  $K$ , potem velja  $r_e = r_a + D/K(r_a - r_d)$ . Kakor dolgo je donosnost celotnih sredstev višja od cene dolga, lahko z zadolževanjem povečujemo donosnost kapitala, kar je bistvo finančnega vzvoda.

Vir: NEIRV, DEGI Research, UBS.

cilju, so pretežno financirane z dolgom (60-100 odstotkov vseh finančnih virov), osredotočene na posamezne tržne niše in zelo tvegane. Vir donosnosti oportunitetne strategije je predvsem naraščanje cene nepremičnine, sklad tako običajno ne izplačuje tekočega dohodka (tabela 3).

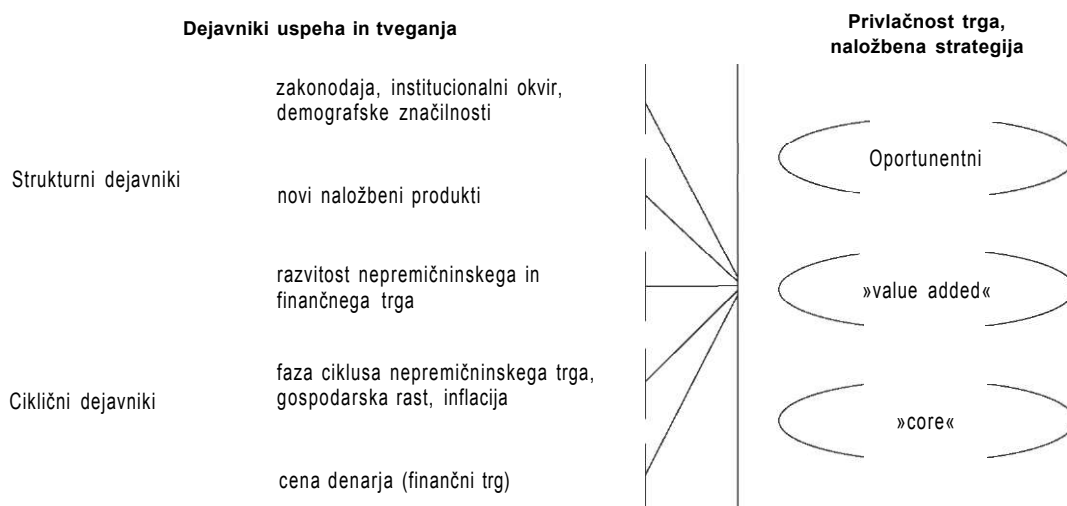
Na optimalen izbor naložbene strategije vplivajo številni dejavniki: zakonodajni okvir (ki določa okvir dovoljenih naložbenih produktov nepremičninskega trga, dovoljene pravne oblike nepremičninskega sklada ipd.), finančne inovacije in konkurenca, ki vpliva na hitrost uvajanja novih finančnih produktov, razvitost in velikost nepremičninskega in finančnega trga (opredeljuje transakcijske stroške trgovanja z nepremičninami in naložbenimi produkti nepremičninskega trga) in ciklični dejavniki kot

so faza ciklusa nepremičninskega trga in obrestne mere, ki določajo privlačnost nepremičnin za investitorje z vidika tveganja in donosnosti, kakor tudi optimalno velikost finančnega vzvoda (slika 2).

Po oceni organizacije INREV je v Evropi 60 odstotkov bruto vrednosti sredstev nepremičninskih skladov naloženih po "core" strategiji, 26 odstotkov po strategiji "core plus" in 14 odstotkov po oportunitetni strategiji.

Med državami obstajajo pomembne razlike v pričakovani donosnosti in uporabljenem finančnem vzvodu, kar kaže na različnost naložbenih strategij in različne faze nepremičninskega poslovnega ciklusa: v Nemčiji so nepremičninski skladi v 2006 povprečno pričakovali 5-odstotno donosnost

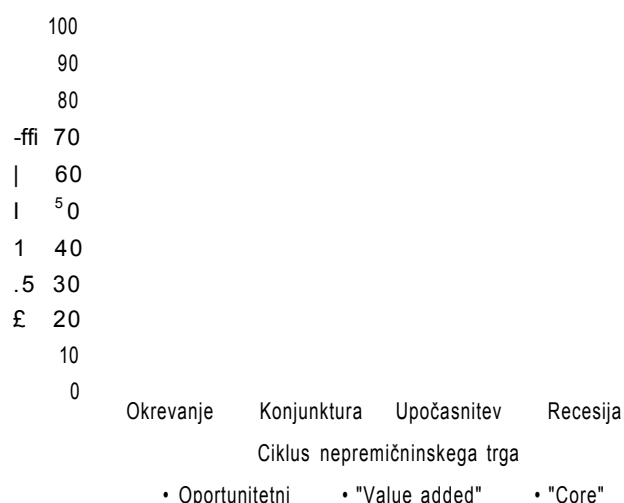
Slika 2: Dejavniki uspešnosti in tveganj nepremičninskega sklada



ob uporabljenem 12-odstotnem finančnem vzvodu, v Veliki Britaniji 20-odstotno donosnost in 65-odstotni finančni vzvod, na Nizozemskem 8,5-odstotno donosnost in 38-odstotni finančni vzvod.

Empirične raziskave potrjujejo tesno povezavo med ciklusom nepremičninskega trga in prevladujočo strategijo naložbenih skladov na določenem nepremičninskem trgu. V fazi okrevanja in konjunktura narašča delež tveganih naložb. Njihov delež se v času recesije, ko se skladi osredotočajo bolj na nepremične z manjšim, a bolj zanesljivim donosom, zmanjšuje (slika 3).

Slika 3: Naložbene strategije glede na poslovni ciklus nepremičninskega trga



Vir: Gordon (2003).

V obdobju od leta 2000 naprej, odkar INREV spremlja dejavnost nepremičninskih skladov, je možno v Evropi zaslediti naraščanje priljubljenosti "core" strategije in strategijo diverzificiranosti naložb. Če gledamo po vrednosti naloženih sredstev, potem je bilo po zadnjih razpoložljivih podatkih (november 2006) približno 68 odstotkov sredstev evropskih nepremičninskih skladov naloženih po strategiji razpršitve, 32 odstotkov pa specializirano v posamezne segmente nepremičninskega trga - od tega 12 odstotkov vseh v segment trgovskih poslopij, 10 odstotkov v pisarne, približno 5 odstotkov v stanovanja, 3 odstotke v industrijske nepremičnine in 2 odstotka v drugo.

Investitorji, ki so nalagali v nepremičnine v Evropi, so glede na državo naložbe v preteklih letih zabeleži kar precej različne donosnosti (tabela 4). V zadnjih treh letih so bile najbolj donosne naložbe v nepremičnine v Veliki Britaniji, Franciji in Španiji, leto 2006 pa je bilo v preteklih treh letih v povprečju najbolj donosno. Nemški trg, kot največji trg v Evropi, je zabeležil v povprečju znižanje cen nepremičnin, celotno donosnost je zato predstavljala le tekoča donosnost (donos iz najemnin glede na tržno ceno nepremičnin).

Tabela 4: Donosnost nepremičnin v Evropi (povprečje v obdobju 2004-2006) (v %)

Država	Donosnost nepremičnin (2006)		Povprečna celotna donosnost v obdobju 2004-2006
	Celotna	Tekoča	
Avstrija	6,5	5,3	5,5
Danska	17,8	5,2	14
Finska	10,1	6,9	7,7
Francija	21,7	5,7	15,6
Nemčija	1,3	4,6	1,0
Portugalska	12,0	6,3	10,9
Španija	17,4	5,5	15,2
Velika Britanija	18,1	4,9	18,5
Švica	5,9	4,8	5,4
Italija	8,0	5,2	8,4
Evro območje	10,1	5,3	7,7
Evropa	14,1	5,1	12,1

Vir: IPD - Investment Property Databank.

Podoben pregled po posameznih segmentih nepremičninskega trga razkriva, da so v povprečju najbolj donosna trgovska poslopja, tem pa običajno sledijo industrijske nepremičnine (tabela 5).

Tabela 5: Povprečna donosnost posameznih segmentov nepremičninskega trga v Evropi (2004-2006) (v %)

Država	Trgovska poslopja	Pisarne	Stanovanja	Industrijski objekti
Avstrija	7,5	4,3	5,2	5,6
Danska	10,8	10,9	24,1	10,2
Finska	10,8	6,4	8,3	9,3
Nemčija	4,0	-0,3	3,0	/
Belgija (2005-2006)	11,8	6,7	/	11,8
Francija	21,3	14,1	15,5	15,9
Italija	10,5	7,6	/	9,8
Portugalska	13,7	6,3	/	7,3
Španija	16,7	14,1	12,7	18,0
Velika Britanija	18,2	19,4	/	17,6

Vir: IPD - Investment Property Databank.

#### 4 Odpri ali zaprti nepremičninski sklad?

Po različnih ocenah (npr. UBS, INREV, Property Finance Europe, Prudential Financial) v Evropi prevladujejo zaprti nepremičninski skladi. Obe vrsti skladov imata določene prednosti in slabosti. Strnjeno povzemamo značilnosti obeh vrst nepremičninskih skladov v tabeli 6.

Najpomembnejša razlika med vrstama sklada je ta, da je odprti sklad odprt za nove investitorje, medtem ko zaprti, kot izhaja iz njegovega poimenovanja, ne. Nadalje je zaprti

Tabela 6: Primerjava odprtih in zaprtih nepremičninskih skladov

Značilnost	Odprti sklad	Zaprti sklad
Pravna oblika	ni pravni subjekt	pravni subjekt
Življ. doba sklada	Trajna, brez dospelja	omejena
Enota premoženja investitorja	delež (investicijski kupon)	delnica sklada
Sekundarno trgovanje	med investitorjem in skladom	na sekundarnem trgu, neredno, redko trgovanje
Omejitev rasti sklada	ne	da
Strategija upravljanja	fleksibilna	konstantna
Število investitorjev	večje, po velikosti manjši investitorji	manjše število, njihovi deleži so v povprečju večji
Komuniciranje z investitorji in javnostjo	proaktivno	redno in transparentno
Likvidnost z vidika investitorja	relativno visoka	nizka (omejena)
Likvidnostne potrebe sklada	velike (vpliv na strukturo naložb)	manjše (naložbe lahko bolj tvegane in donosne)
Mehanizem določanja cene naložbe v sklad	neto vrednost premoženja	ni potrebe po tekočem vrednotenju enote premoženja sklada; ob sekundarnem trgovanju zakon ponudbe in povpraševanja
Stroški upravljanja portfelja	veliki transakcijski stroški za ohranjanje likvidnosti sklada, provizija ob vstopu in/ali izstopu iz sklada, provizija za uspešnost,...	nižji transakcijski stroški in provizije zaradi manjših likvidnostnih zahtev
Količenje (benchmarking) donosnosti	izhodišče so običajno nepremičninski indeksi (npr. NCREID Property index v ZDA, IPD indeksi v VB)	ciljni donos je izražen absolutno (npr. povprečna anualizirana donosnost je 12-odstotna v naslednjih 3 letih)

sklad pravni subjekt, medtem ko odprti sklad ni ne fizična ne pravna oseba, temveč združenje premoženja večjega števila lastnikov.

Odprti sklad ob ustanovitvi nima vnaprej določenege datuma njegove terminacije (zaprtja in izplačila čiste vrednosti sredstev lastnikom), medtem ko pri zaprtem skladu že ob njegovi ustanovitvi predvidijo datum in način njegove terminacije. To je nujno zato, da se omogoči izstop investitorja oziroma izplačilo njegovega premoženja v skladu, saj za zaprte nepremičninske sklade pogosto ne obstaja sekundarni trg in je terminacija sklada edini način, da se investitorju povrne njegova naložba.

Neomejena življenjska doba odprtega sklada zahteva drugačen pristop k naložbeni strategiji. Hipoteza učinkovitega finančnega trga trdi, da so nenormalno visoki tveganju prilagojeni donosi lahko le začasni. Odprti sklad zato zahteva aktivno (fleksibilno) investicijsko strategijo, ki se lahko prilagaja poslovnim ciklusom, izkorišča trenutna tržna neravnovesja in omogoča svobodno pretakanje naložb med sektorji in geografskimi območji. Takšen sklad je lahko najuspešnejši takrat, kadar ima upravitelj sklada večjo samostojnost pri naložbenih odločitvah. Pri zaprtih skladih je življenjska doba omejena, investitorji se običajno do dospelosti sklada ne spreminjajo, naložbena strategija pa je dogovorjena že ob ustanovitvi.

Običajno imajo odprti skladi večje število investitorjev (ti so po velikosti v povprečju tudi manjši kot pri zaprtih skladih), z manjšim deležem v celotnem portfelju sklada. Takšna kombinacija - zahteva po večji svobodi upravljanja sklada in večje število majhnih investitorjev - pomeni, da imajo investitorji običajno tudi manj nadzora nad strategijo upravljanja nepremičninskega sklada kot pri zaprtih skladih.

Sekundarni trg za deleže investitorjev v zaprte sklade lahko obstaja, vendar je običajno sekundarno trgovanje redko in trg nerazvit. Investitorji v zaprte sklade tako običajno v sklad vstopijo ob ustanovitvi in izstopijo ob dospelosti sklada. Velikost naložb investitorjev (kapital sklada) se od ustanovitve do dospelosti sklada ne spreminja, lahko pa se spreminja velikost dolžniškega financiranja sklada (finančni vzvod). Odprti skladi lahko investitorjem ponudijo dosti večjo likvidnost njihovih naložb v sklad, saj lahko investitorji enostavno vstopajo v sklad in izstopajo iz njega.<sup>5</sup> Po drugi strani ta značilnost odprtih skladov zahteva večjo likvidnost njihovega premoženja v primerjavi z zaprtimi skladi.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Izstop iz nepremičninskega sklada običajno ni tako enostaven kot pri drugih vrstah vzajemnih skladov, ki imajo v svojem portfelju bolj likvidne oblike premoženja kot so nepremičnine. Izstop iz odprtega nepremičninskega sklada je običajno omogočen periodično (npr. mesečno, četrletno, polletno).

<sup>6</sup> Odprti nepremičninski skladi so prav zaradi svojih likvidnostnih zahtev v Evropi redki, krizni dogodki na nepremičninskem trgu pa so pogosto sprožili njihovo preoblikovanje iz odprtih v zaprto obliko. To se je zgodilo v Nemčiji s skladom Grundbesitz Invest, odprtim nepremičninskim skladom Real Estate podružnice Deutsche Bank. Grundbesitz Invest je upravljal s 7,2 milijarde EUR velikim portfeljem. Konec leta 2005 je sklad popravil neto vrednost premoženja, kar je na trgu potrdilo sum o robustnosti in transparentnosti metod vrednotenja nepremičnin, ki so jih uporabljali nemški nepremičninski skladi. Popravek neto vrednosti premoženja je sprožil velike odlive oziroma odhod investitorjev, zaradi česar je bil upravitelj prisiljen sklad zaprti. To se je zgodilo prvič v nemški zgodovini odprtih nepremičninskih skladov. Sklad je bil za investitorje zaprt do marca 2006, od ponovnega odprtja do konca leta 2006 pa je zabeležil za 2,9 milijarde EUR odливov. Po mnenju številnih poznavalcev nemških nepremičninskih skladov, npr. Stefana Loipfingerja, kriza odprtih skladov v Nemčiji še ni končana.

Za odprti nepremičninski sklad obstajajo štirje viri likvidnosti: i) vstop novih investitorjev v sklad ali povečanje naložb obstoječih investitorjev, ii) nerazdeljen denarni tok sklada, ki ni izplačan neposredno investitorjem kot njihov donos, iii) povečanje finančnega vzvoda z zadolževanjem in iv) prodaja naložb sklada (običajno nepremičnin). Zaprti sklad ima na razpolago dva vira likvidnosti; to sta nerazdeljen denarni tok sklada ter zadolževanje na finančnem trgu. Portfelj zaprtega sklada je lahko manj likviden (manjši delež naložb v tržne vrednostne papirje, kot so obveznice, delnice, državni vrednosti papirji, instrumenti denarnega trga in gotovina), bolj tvegan in donosen. Odprti sklad je zaradi svoje obveznosti, daje v vsakem trenutku sposoben poplačati izstop investitorja iz sklada, tudi v večji meri izpostavljen razmeram na trgu nepremičnin in na finančnem trgu. V obdobju, ko je dinamika rasti cen nepremičnin premajhna (glede na pričakovane donosnosti investitorjev), in zlasti, ko začne cene nepremičnin upadati, se likvidnostne zahteve močno povečajo. Sklad je lahko v takšnem primeru prisiljen prodati svoje naložbe (nepremičnine) v neugodnih tržnih razmerah. Po drugi strani se tudi zmanjša sposobnost zadolževanja. Negativna pričakovanja investitorjev lahko v takšnih razmerah ogrozijo solventnost in s tem obstoj sklada.

Osnova za vrednotenje kupona odprtega nepremičninskega sklada je neto vrednost enote premoženja, izračunana kot razlika med vsemi sredstvi in obveznostmi (čista sredstva) na število vseh izdanih enot premoženja. Odprti sklad mora tekoče izračunavati in objavljati to vrednost. Pri zaprtih skladih ni potrebe ne zakonske zahteve za redno izračunavanje in objavljanje vrednosti enote premoženja.

Na splošno bi lahko zapisali, da odprti sklad deluje najboljše takrat, kadar ima sredstva v likvidnih oblikah. "Core" strategija je zato bolj ustrezna kot oportunistna strategija in diverzificirana strategija bolj kot sektorska ali regionalna osredotočenost. Nišna ali specializirana naložbena osredotočenost nosi v sebi večje likvidnostno tveganje kot diverzificirana strategija, kadar se tržni sentiment v določenem sektorju ali prostoru poslabša.

Z vidika investitorja so odprti skladi zelo podobni REIT skladom. Obe vrsti nepremičninskih skladov sta izvzeti iz obdavčitve na podjetniški ravni. Vložki v sklad so lahko relativno majhni in s kuponi oziroma delnicami se lahko dnevno trguje. Vendar pa je »bid-ask« razpon, ki odraža posredniško maržo, pri REIT skladih precej manjši od 5 odstotkov, kolikor v povprečju znaša pri odprtih skladih na razvitih nepremičninskih trgih. To lahko pojasnimo z načinom trgovanja z deleži odprtega sklada in delnicami REIT skladov: medtem ko se z REIT delnicami trguje na organiziranem sekundarnem trgu (borzi vrednostnih papirjev), se z deleži odprtega sklada trguje le na bilateralni ravni med upravljalcem odprtega sklada in investitorjem. Trgovanje z REIT delnicami ne vpliva neposredno na premoženje REIT sklada, popolnoma drugače pa je pri odprtih skladih. Kadar slednji proda nove kupone, se

premoženje sklada poveča in obratno. Vrednost kupona mora vedno odražati vrednost premoženja sklada - neto vrednost naložb. Vrednost naložbe investitorja odprtega sklada je tako odvisna od fluktuacij na nepremičninskem trgu, medtem ko je vrednost REIT delnic v večji meri odvisna od tržnih nihanj na borznem trgu (zakon ponudbe in povpraševanja po delnicah) (Gilberto in Mengden 1996; Clayton in McKinnon 2001).

V Evropi prevladujejo po podatkih INREV zaprti nepremičninski skladi. Konec leta 2006 jih je bilo po številu 70 odstotkov zaprtih, upravljali pa so s 50 odstotki sredstev vseh nepremičninskih skladov.

Kot odgovor na slabosti zaprtih in klasičnih odprtih nepremičninskih skladov se pojavljajo REIT skladi (angl. Real Estate Investment Trust), ki so odprti skladi, a se od klasičnih odprtih nepremičninskih skladov razlikujejo po določenih pravnih značilnostih, ki pogojujejo naložbeno in dohodkovno politiko skladov (REIT skladi morajo običajno izplačati večino, v ZDA npr. več kot 90 odstotkov prihodkov investitorjem, obdavčitev na ravni investitorjev in ne družbe za upravljanje). Pravni okvir delovanja nepremičninskih skladov je po državah različen, kar odseva razdrobljenost globalnega nepremičninskega trga (UBS 2006).

## 5 REIT nepremičninski skladi

Modeli nepremičninskih skladov REIT so bili doslej uspešni v vseh državah, kjer so njihovo ustanovitev omogočili. Globalno so bili rezultati nepremičninskih skladov doslej pozitivni, tako v smislu njihove donosnosti kakor tudi njihovega učinka na nepremičninski trg (povečan priliv kapitala na nepremičninski trg, dostopnost nepremičnin, naraščanje deleža nepremičnin, s katerim se trguje na trgu kapitala, učinkovitejša alokacija omejenih nepremičninskih kapacitet), kakor tudi učinkov na finančni trg (povečanje alternativnih naložbenih možnosti, poglobljanje finančnega trga, učinkovitejša alokacija finančnih sredstev).

Čeprav se lahko pravne značilnosti REIT skladov med državami pomembno razlikujejo, je za države, ki so jih uvedli skupno naslednje:

- razvit delniški trg,
- velik nepremičninski trg, ki znaša vsaj 50 odstotkov BDP države,
- pred uvedbo REIT skladov že nekaj časa uspešno posredno nepremičninsko investiranje (v obliki odprtih in zaprtih skladov),
- velik interes institucionalnih investitorjev za naložbe v nepremičnine, kar zagotavlja konstanten priliv denarja v sklade.

Nepremičninske skladi REIT so se najprej pojavili v ZDA (leta 1960), v EU so jih najprej uvedli na Nizozemskem (1969). Med evropskimi državami REIT skladi delujejo na



Tabela 7: Najpomembnejše značilnosti delujočih REIT oblik nepremičninskih skladov

Država	ZDA	Nizozemska	Belgija	Francija	Velika Britanija
Lokalno poimenovanje	Real Estate Investment Trust (REIT)	Fiscale Beleggingsinstelling (FBI)	Sociétés d'Investissements à capital fixe en Immobilière (SICAFI)	Sociétés D'Investissements Immobiliers cotées (SIIC)	Property Investment Funds (PIF)
Začetek	1960	1969	1995	2003	2007
Pravna oblika	delniška družba	družba z omejeno odg.	družba z omejeno odg.	delniška družba	delniška družba
Borzna kotacija	ni obvezna, običajno da	ni obvezna, običajno da	obvezna	obvezna	obvezna
Posebni davčni status	vsako leto pridobiti na novo	vsako leto pridobiti na novo	vsako leto pridobiti na novo	vsako leto pridobiti na novo	vsako leto pridobiti na novo
Naložbene omejitve	min. 75 % v nepremičnine, državne VP in gotovina	100 % v nepremičnine z dohodki od najemnin	100 % v nepremičnine, max. 20 % v eno nepremičnino	80 % v nepremičnine z dohodki od najemnin, 20 % v drugačne naložbe v nepremičnine	min. 75 % v nepremičnine, max. 40 % v eno nepremičnino
Izplačilo dohodka delničarjem	min. 90 %	min. 95 %	80 % dohodka od najemnin, 50 % dohodka od prodaje nepremičnin	85 % dohodka od najemnin, 50 % dohodka od prodaje nepremičnin	min. 90 %
Obdavčitev	ni obdavčitve na ravni podjetja	ni obdavčitve na ravni podjetja	dohodki od najemnin in prodaje nepremičnin niso obdavčeni	dohodki od najemnin in prodaje nepremičnin niso obdavčeni	tekoči prihodki sklada in dohodki od prodaje nepremičnin niso obdavčeni

Nizozemskem, v Belgiji, Franciji, Veliki Britaniji, Italiji, Luksemburgu, Španiji, Grčiji in Bolgariji, v letu 2007 pa jih bodo, če bo doseženo politično soglasje, uvedli tudi v Nemčiji.<sup>7</sup>

V tabeli 7 so predstavljene nekatere temeljne značilnosti REIT skladov v ZDA in najuspešnejših REIT trgov v Evropski uniji.

Glede na strukturo naložb ločimo med tremi oblikami REIT skladov: i) lastniškimi REIT skladi, ki nalagajo v nepremičnine, jih nato dajejo v najem, leasing, renovirajo oziroma izboljšujejo njihovo kvaliteto in nudijo storitve najemnikom, ii) hipotekarnimi REIT skladi, ki večino sredstev naložijo v hipotekarno zavarovane vrednostne papirje (hipotekarne obveznice in s hipotekami zavarovane vrednostne papirje) ali posojajo denar lastnikom nepremičnin in nepremičninskim podjetjem (hipotekama posojila), iii) hibridnimi REIT skladi, ki imajo svoja sredstva razpršena tako v nepremičnine kakor tudi hipotekarne kredite in s hipotekami zavarovane vrednostne papirje.<sup>8</sup>

Prednosti REIT sklada za investitorje so predvsem: i) transparentnost (Delnice sklada kotirajo na borzi, tako da lahko investitorji v realnem času spremljajo vrednost njihove investicije. Tržno vrednotenje premoženja sklada

vsebuje tudi "vnaprejšnjo" informacijo o pričakovani donosnosti nepremičnin sklada.) in ii) velika fleksibilnost naložbe v REIT: na borzi je možno v vsakem trenutku prodati delnice sklada.

Uvedba zakonodaje, ki omogoča ustanovitev REIT skladov, je vselej sprožila obširen prehod obstoječih nepremičninskih skladov (odprtih, zaprtih) v to pravno obliko ter preoblikovanje nepremičnin podjetij v REIT sklad.<sup>9</sup>

Medtem ko se kuponi odprtih skladov prodajajo po diskontu glede na neto vrednost premoženja,<sup>10</sup> se delnice REIT sklada zaradi tega, ker je večina dohodka sklada izplačana delničarjem, tržijo običajno po ceni, ki je blizu neto vrednosti na enoto premoženja, ta pa lahko zaradi sentimenta na finančnem trgu (ki spreminja razmerje med ponudbo in povpraševanjem po delnicah REIT skladov) v

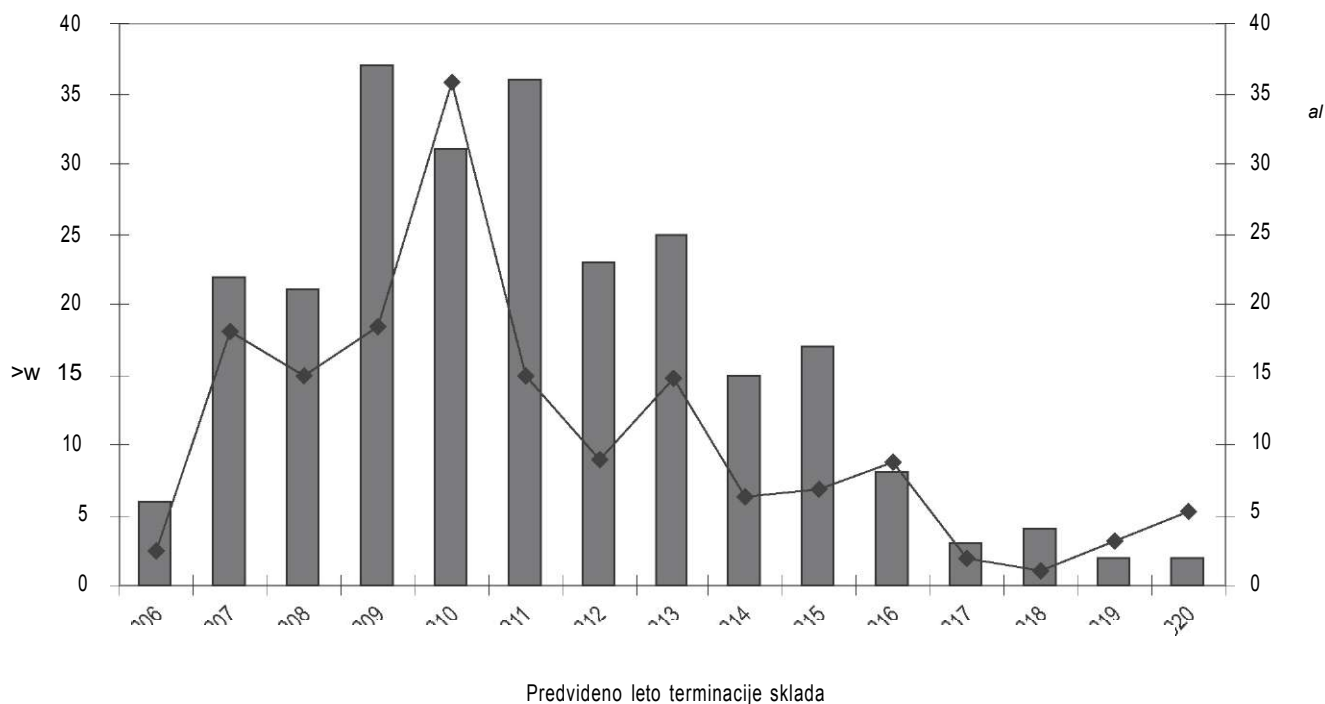
<sup>9</sup> Finanzplatz Deutschland, združenje nemških finančnih institucij, ocenjuje, da bi uvedba REIT skladov v Nemčiji na (javni) nepremičninski trg do leta 2010 privabila do 127 milijard EUR novih nepremičnin. Od tega približno 50 odstotkov svežega premoženja s preoblikovanjem nepremičnin podjetij v REIT sklade, 25 odstotkov s preoblikovanjem obstoječih nepremičninskih skladov v REIT sklade ter 25 odstotkov novih stanovanjskih nepremičnin.

<sup>10</sup> Vrednost enote premoženja je enaka čisti vrednosti sredstev na enoto premoženja. Posebnost nepremičninskih vzajemnih skladov (glede na vzajemne sklade, ki med sredstvi nimajo nepremičnin) je v relativno velikih transakcijskih stroških upravljanja s premoženjem sklada. Nakup ali prodaja enote premoženja nepremičninskega sklada zato ne more potekati po čisti vrednosti sredstev na enoto premoženja, saj bi le v tem primeru ta transakcija potekala v škodo obstoječim investitorjem. Ustrezna cena za enoto premoženja je zato ob nakupu enaka čisti vrednosti na enoto premoženja, povečani za proporcionalen delež stroškov pridobitve novega premoženja.

<sup>7</sup> REIT skladi so izredno uspešni tudi v Kanadi, Avstraliji, uveljavljajo pa se tudi v azijskih državah (na Japonskem, v Hong Kongu, Južni Koreji, Maleziji in Singapurju). Po tržni kapitalizaciji je bil sredi leta 2006 največji avstralski sklad Westfield Group, ki je upravljal s 17,9 milijarde USD.

<sup>8</sup> Po oceni ameriškega združenja REIT skladov, NAREIT, je v ZDA 91 odstotkov tržne kapitalizacije vseh REITov predstavljajo lastniški REIT skladi, 7 odstotkov hipotekarni in 2 odstotka hibridni.

Slika 4: Predvidena terminacija nepremičninskih skladov v Evropi



Vir podatkov: INREV.

določenih trenutkih ne doseže ali pa preseže to vrednost.<sup>11</sup> Nepremičninska podjetja in zaprti skladi v kontinentalni Evropi, s katerih delnicami se je trgovalo na borzi, so se v povprečju med letoma 2000 in 2004 tržila po diskontu, ki se je gibal od 30 do 3 odstotkov. Preoblikovanje ali pa že anticipacija preoblikovanja nepremičninskega podjetja ali sklada v REIT nepremičninski sklad je vselej zmanjšala diskonte ali pa dvignila ceno delnic nad neto vrednost sredstev na enoto premoženja.<sup>12</sup>

Pomanjkljivost REIT skladov je v tem, da lahko njihove delnice postanejo zelo volatilne. Cena delnic se lahko "odlepi" od osnove njihovega vrednotenja, tj. cen in dohodka

nepremičnin REIT sklada, in sledi splošnemu borznemu gibanju. Korelacija med tem nepremičninskim naložbenim produktom in preostalimi oblikami finančnih naložb se tako poveča, s čimer se zmanjša diverzifikacijski učinek uvrstitve nepremičninske naložbe v portfelj investitorja. To je nov pojav, ki so ga v letu 2006 prvič zabeležili v ZDA, sprožil pa je odzive tudi na drugih koncih sveta.<sup>13</sup> Izključitev REIT skladov bi tako lahko zmanjšala dinamiko povpraševanja po REIT delnicah ne zgolj pri institucionalnih investitorjih,<sup>14</sup> temveč tudi pri tistih finančnih investitorjih, ki sledijo gibanjem indeksnim naložbenim strategijam (kot so npr. indeksni skladi, ETFi ipd.).

### 6 Življenjski cikel nepremičninskih skladov

Odločitev o izboru pravne oblike (kadar zakonodaja omogoča različne pravne oblike nepremičninskih skladov) ob ustanovitvi je odvisna od ciljne skupine investitorjev (tveganje in pričakovana donosnost; institucionalni investitorji ali zasebni investitorji), strategije zaprtja sklada, tržnih razmer na nepremičninskem in finančnem trgu in drugih dejavnikov. Zaprti nepremičninski sklad ima najkrajši življenjski cikel, odprti in REIT sklad pa imata teoretično neomejeno trajanje.

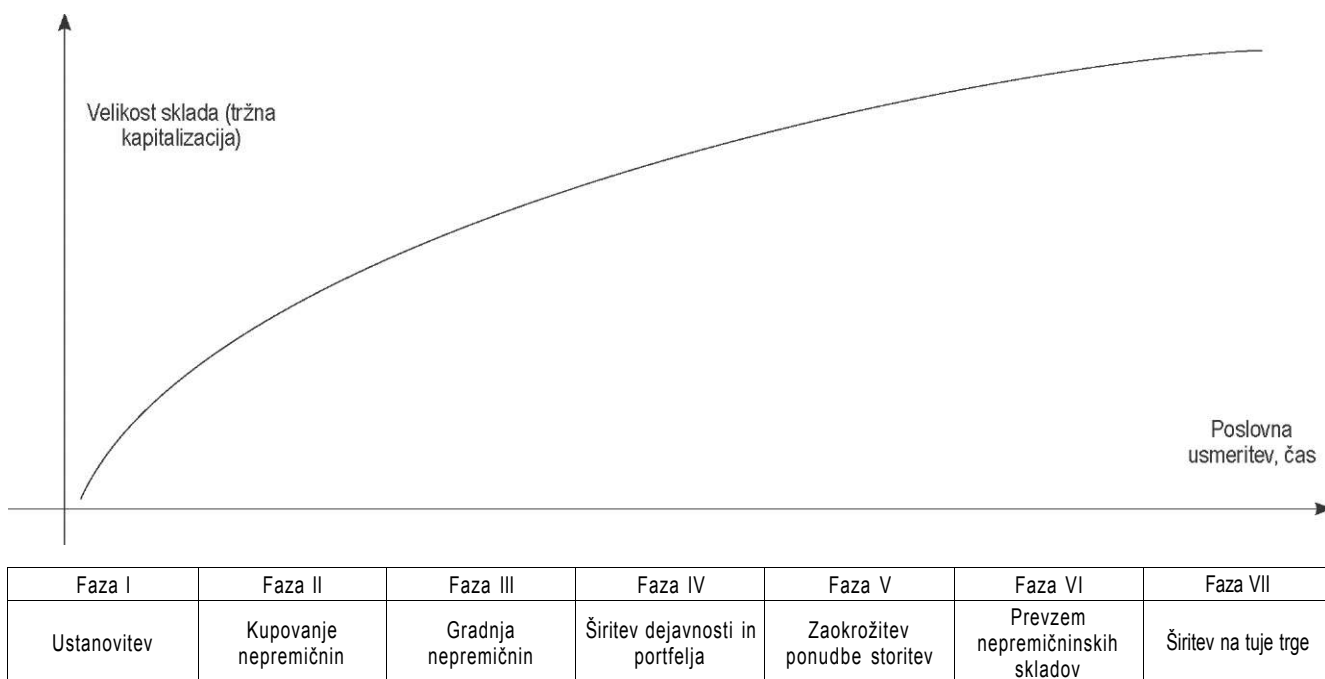
<sup>11</sup> Po podatkih Business Week (2007) se ameriški REIT skladi trenutno tržijo po 7-odstotni premiji glede na vrednost premoženja sklada. Cena delnic REIT skladov lahko ohranja svojo premijo le, če njihova cena raste hitreje kot vrednost premoženja sklada. Velik interes institucionalnih investitorjev in premožnih vlagateljev, ki so največji povpraševalci po nepremičninskih skladih po svetu, zagotavljajo konstanten pritek sredstev v sklade oziroma povpraševanje po delnicah REIT skladov, kar dodatno prispeva k velikosti premije nad neto vrednostjo premoženja sklada. Velika globalna finančna podjetja, banke in zavarovalnice, kot so UBS, CreditSuisse, Deutsche Bank, Allianz, tako svojim komitentom predlagajo naraščajoče deleže premoženja v nepremičninskih naložbenih oblikah. Raziskava The Russell Survey on Alternative Investing ugotavlja, da evropski upravitelji premoženja za leto 2007 predlagajo v povprečju 10 odstotkov neposrednih ali posrednih nepremičninskih naložb v celotnem portfelju.

<sup>12</sup> Takšen primer so francoski nepremičninski skladi in nepremičninska podjetja, katerih cena delnic se je v omenjenem obdobju povprečno trgovala s 25-odstotnim diskontom, po uvedbi REIT skladov (v katere so se številna nepremičninska podjetja in skladi preoblikovali) pa se trgujejo po premiji.

<sup>13</sup> Deutsche Börse tako razmišlja, da bi izločila iz svojih borzних indeksov nepremičninska podjetja, ki se bodo ob uvedbi REIT skladov v Nemčiji preoblikovala v to obliko nepremičninskega sklada.

<sup>14</sup> Delež institucionalnih investitorjev v REIT skladih je prevladuj oč (npr. v letu 2006 v ZDA 70 odstotkov, 15 odstotkov je bil delež zasebnih investitorjev in 15 odstotkov delež tujih investitorjev).

Slika 5: Tipični življenjski cikel nepremičninskega sklada



Vir: Roland Berger (2006).

Ob izteku oziroma dospelosti sklada obstajajo zanj štiri izhodne strategije (INREV):

- i. terminacija sklada, kot je bilo predvideno ob ustanovitvi sklada - premoženje sklada se proda in izkupiček izplača investitorjem;
- ii. podaljšanje obstoja sklada;
- iii. ustanovitev novega sklada (angl. *roll-over*) z istimi investitorji;
- iv. IPO - uvrstitev sklada na organiziran trg vrednostnih papirjev.

V Evropi se nepremičninski skladi s strategijo "core" in oportunistno strategijo trenutno največ odločajo za podaljšanje obstoja sklada, medtem ko lastniki skladov s strategijo "value added" preferirajo terminacijo sklada. Do leta 2015 bo po načrtih upraviteljev nepremičninskih skladov večina že prenehala poslovati (slika 4).

Običajna življenjska pot nepremičninskega sklada se po ustanovitvi začne z oblikovanjem naložbenega portfelja nepremičnin. Dohodek sklada v tej fazi tvorijo najemnine in rast cen nepremičnin. Del dohodka, ki ni izplačan investitorjem, lahko sklad nameni nakupu novih nepremičnin, financiranju nove gradnje ali opremljanju in izboljšanju kakovosti obstoječih nepremičnin v portfelju, s ciljem povečanja cene nepremičnin. Zaprti sklad je v tej fazi zaradi svojih značilnosti omejen s pritokom svežega kapitala obstoječih ali novih investitorjev, zato se lahko njegovi lastniki odločijo v določenem trenutku, najpogosteje ob dospelosti sklada, za preoblikovanje v odprt ali REIT sklad (kjer zakonodaja to omogoča). Pritok svežega kapitala omogoči širjenje

portfelja in ponudbo dodatnih produktov, kot so posojila, lizing, emisija in trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti na nepremičnine, prevzem drugih nepremičninskih skladov in nepremičninskih podjetij ipd. Ko so izčrpane možnosti za širitev in iskanje donosnosti na domačem trgu, lahko sledi širitev sklada v tujino, z ustanovitvijo pravne entite v tuji državi ali pa neposredno z razpršitvijo naložbenega portfelja v tujino (slika 5).

### Sklep

Nepremičninski skladi so v tujini uveljavljena oblika finančnih naložb, za katere se odločajo tako posamezniki in podjetja kakor tudi institucionalni investitorji. Večina držav po svetu pozna zaprte in odprte nepremičninske sklade, na razvitih finančnih trgih pa ob tem pogosto obstajajo tudi REIT nepremičninski skladi.

Odločitev o izboru pravne oblike ob ustanovitvi (kadar zakonodaja omogoča različne pravne oblike nepremičninskih skladov) je odvisna od ciljne skupine investitorjev (tveganje in pričakovana donosnost; institucionalni investitorji ali zasebni investitorji), strategije zaprtja sklada, tržnih razmer na nepremičninskih in finančnih trgih in drugih dejavnikov. Zaprti nepremičninski sklad ima najkrajši življenjski cikel, odprti sklad in REIT sklad pa imata teoretično neomejeno trajanje. Uvedba zakonodaje, ki omogoča ustanovitev REIT skladov, je vselej sprožila obširen prehod obstoječih nepremičninskih skladov (odprtih, zaprtih) v to pravno obliko ter preoblikovanje nepremičnin podjetij v REIT sklad. Pomankljivost REIT skladov je ta, da lahko njihove delnice postanejo zelo volatilne. Cena delnic se lahko "odlepi" od osnove njihovega vrednotenja, tj. cen in dohodka nepremič-

nin REIT sklada, in sledi splošnemu borznemu gibanju. Korelacija med tem nepremičninskim naložbenim produktom in ostalimi oblikami finančnih naložb se tako poveča, s čimer se zmanjša diverzifikacijski učinek uvrstitve nepremičninske naložbe v portfelj investitorja.

Slovenska zakonodaja (še) ne omogoča ustanovitve nepremičninskih skladov. Na tem področju gotovo veliko zamujamo, privlačnost skladov pa je največja prav v obdobju rastočih cen nepremičnin. Od uvedbe skladov v Sloveniji bi lahko pričakovali kar nekaj pozitivnih učinkov: globalno so bili rezultati nepremičninskih skladov doslej pozitivni v smislu njihove donosnosti, njihovega učinka na nepremičninski trg (povečan priliv kapitala na nepremičninski trg, dostopnost nepremičnin, naraščanje deleža nepremičnin, s katerim se trguje na trgu kapitala, učinkovitejša alokacija omejenih nepremičninskih kapacitet), kakor tudi učinkov na finančni trg (povečanje alternativnih naložbenih možnosti, poglobljanje finančnega trga, učinkovitejša alokacija finančnih sredstev).

#### Literatura:

1. Business Week (2007). *Have REITs Lost Their Footing?* January 29, 2007.
2. Clayton, J. in G. MacKinnon (2001). The Time-Varying Nature of the Link between REIT, Real Estate and Financial Asset Return. *Journal of Real Estate Portfolio Management* 7 (1): 43-55.
3. DEGI - Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds (2006). Die Asset-Klasse Immobilien und ihre Ableitung: Immobilienindex-Derivate. *Immobilien FOKUS*, Juli 2006.
4. Eurohypo (2006). Germany REITs: Germany joining the party. *Real Estate Agenda*. Issue 4.
5. Gilberto, M. in A. Mengden (1996). REITs and Real Estate Two Markets Re-examined. *Real Estate Finance* 13 (1): 56-60.
6. Gordon, N. Jacques (2003). The big picture: Global economics and property markets. V *The compendium of real estate papers*. London: Investment Property Databank, Ltd.
7. Roland Berger (2006). *REITs - Chances for the German real estate and financial markets*. Dosegljivo: [http://www.rolandberger.ru/expertise/en/html/publications/2006-10-12-REITs\\_Chances\\_for\\_the\\_German\\_real\\_estate\\_market.html](http://www.rolandberger.ru/expertise/en/html/publications/2006-10-12-REITs_Chances_for_the_German_real_estate_market.html).
8. UBS (2006). *Global real estate investment - vol II., The world is becoming flatter*. Dosegljivo: <http://www.ubs.com/1/e/globalam/gre.html>.

# MODEL SPREJEMANJA CELOVITIH INFORMACIJSKIH REŠITEV (ERPAM) po NJIHOVI UVEDBI S STRANI UPORABNIKOV

## Enterprise Resource Planning Solutions Acceptance Model (ERPAM)

### 1. Uvod

Celovita informacijska rešitev (angl. Enterprise Resource Planning - ERP; v nadaljevanju rešitev ERP) je skupek več aplikacij - modulov, ki sestavljajo ogrodje za obdelavo podatkov na področju financ, proizvodnje in distribucije, človeških virov in administrativnih funkcij ter podpirajo poslovanje predvsem na operativni ravni (Kalakota in Robinson 2001). Tako so rešitve ERP gotove programske rešitve, za katere veljajo naslednje lastnosti (O'Leary 2000): izdelane so za arhitekturo odjemalec - strežnik, ne glede na to, ali uporabljajo običajne ali spletne odjemalce; v njih je združena večina poslovnih procesov; obdelajo večino transakcij v podjetju; uporabljajo podatkovno bazo na ravni organizacije, v kateri je vsak podatek zapisan samo enkrat; omogočajo dostop do podatkov v realnem času; v nekaterih primerih pa omogočajo tudi integracijo obdelave transakcij in načrtovanje aktivnosti (npr. načrtovanje proizvodnje). Poleg tega se od rešitev ERP pričakuje, da podpirajo več valut in jezikov, imajo podporo za organizacije v različnih panogah ter možnost prilagoditve rešitve brez programiranja (t. i. mehko programiranje oziroma prilagajanje, kamor spada tudi konfiguriranje).

Prednost rešitev ERP ni samo v zagotavljanju informacij v realnem času, pač pa omogočajo, da organizacije izboljšajo svoje poslovne procese. Rešitve ERP so narejene po principu najboljše prakse, kar pomeni, da ponudniki rešitev ERP poiščejo najboljše organizacijske poslovne modele v panogi in jih posvojijo v poslovnem modelu njihove rešitve ERP (Sternad in Bobek 2004). Od organizacij, kjer rešitev uvajajo, pa zahtevajo, da prilagodijo svoje poslovne procese poslovnim procesom izbrane rešitve ERP. Poleg tega, današnja poslovna dinamika sili organizacije v čim hitrejšo uvajanje rešitev ERP. Uvajanje rešitev ERP, ki traja več let, ponuja konkurenci možnost, da prevzame organizacijam njihovo mesto na trgu. Kot navaja Web (1998), kažejo izkušnje, da dolgotrajno uvajanje povečuje riziko neuspeha projekta uvedbe rešitve ERP ter zmanjšuje zavzetost in zaupanje projektnega tima v uspeh projekta. Shields (2001) zato poudarja, da mora organizacija izbrati tisto rešitev ERP, ki se najbolje prilega organizaciji. Izbrana rešitev ERP mora zagotavljati pričakovano funkcionalnost, omogočati prilagajanje na spreminjajoče se poslovno okolje, omogočati enostavno integracijo z drugimi informacijskimi sistemi (v nadaljevanju IS) v organizaciji in zunaj nje, omogočati podporo ob in po uvedbi, ponujati učne materiale, uporabniške procedure, procesne modele itd. Zaradi teh razlogov se danes organizacije ne ubadajo več z vprašanjem, ali je rešitev ERP sploh treba uvesti, pač pa, kako vzpostaviti učinkovito rešitev ERP (Yu 2005).

mag. Simona Sternad, viš. pred., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: simona.sternad@uni-mb.si.

mag. Simona Sternad\*

### Izvleček

UDK: 659.23:004.02/.04

Konkurenčnost, hitre spremembe v poslovanju, zastareli obstoječi informacijski sistemi itd., je samo nekaj izmed številnih razlogov, zakaj se je vse več organizacij v zadnjih letih odločilo za zamenjavo obstoječih poslovnih informacijskih sistemov in je uvedlo oz. uvaja celovite informacijske rešitve (v nadaljevanju rešitve ERP). Zaradi velikosti in kompleksnosti rešitev ERP je treba veliko pozornosti nameniti ne samo izbiri in uvedbi le-te, pač pa tudi uporabi le-te. Kljub temu da je v literaturi večkrat omenjeno, da je uspešna uporaba rešitev ERP odvisna od uporabnikov, pa natančen pregled literature na tem področju kaže, da ta ne ponuja jasnih odgovorov na vprašanje, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na sprejetje in uporabo rešitev ERP pri uporabnikih.

*Ključne besede:* celovite informacijske rešitve, rešitve ERP, SAP, Microsoft Dynamics NAV, model sprejetja tehnologije (TAM), model sprejemanja celovitih informacijskih rešitev (ERPAM)

### Abstract

UDC: 659.23:004.02/.04

Competition, rapid changes in business, obsolete information systems, etc. are just some of the many reasons that so many organisations have decided to replace obsolete IS's with enterprise resource planning solutions (ERP solutions). Because of the complexity and size of ERP solutions, it is very important that organisations devote a lot of attention to the selection and implementation of ERP solutions and their use. Nevertheless, it has been mentioned several times in the literature that successful use of ERP solutions depends on users themselves. A review of literature in the field does not show clear answers to the question of which factors and in what dimension they influence the acceptance and use of ERP solutions.

*Key words:* Enterprise Resource Planning solutions, ERP solutions, use of ERP solutions, SAP, Microsoft Dynamics NAV, Technological Acceptance Model (TAM), ERP Acceptance Model (ERPAM)

JEL: L86

Ponudniki rešitev ERP in sistemski integratorji<sup>1</sup> so se odzvali na potrebo organizacij po hitri in enostavni uvedbi rešitev ERP. Pripravili so metodologije, ki temeljijo na hitri strategiji, katere ideja je, da organizacija najde in uvede rešitev ERP kolikor hitro je mogoče in kar najceneje. Če pa želi to storiti, potem mora uporabiti poslovni model rešitve ERP (Parr in Shanks 2000), t. i. »vanilla« rešitev ERP, kar pomeni, da mora v večji meri prilagoditi svoje poslovne procese poslovnim procesom rešitve ERP. Tako lahko organizacija prilagodi rešitev ERP svojim potrebam brez spreminjanja izvorne kode (Mabert idr. 2003). Vendar pa so spremembe v poslovanju lahko velike, saj morajo organizacije vsaj delno, če že ne v večji meri spremeniti svoje poslovne procese, organizacijo podjetja itd. Te spremembe pa vplivajo tudi na uporabnike.

Ker rešitve v organizaciji po navadi ne poznajo in jo je treba uvesti v kratkih časovnih rokih, je projekt uvedbe rešitve ERP strateški projekt organizacije in je zaradi velikosti in kompleksnosti rešitve obravnavan kot zelo rizičen. Riziko se odraža na času, obsegu in stroških projekta uvedbe. V večini primerov je to največji projekt IS, ki je bil kadar koli uveden v organizaciji (Ahituv idr. 2002). Organizacija Standish Group je v svoji raziskavi navedla, da 90 odstotkov uvedb rešitev ERP ni uresničenih v predvidenem času ali s predvidenim proračunom (Umble idr. 2002). Zaradi tega je veliko avtorjev, kot so Akkermans in Helden (2002), Bancroft idr. (2001), Bradford in Florin (2003), Jarrar idr. (2000), Mabert (2003) in še drugi, raziskovalo dejavnike, ki vplivajo na uspešno uvedbo rešitve ERP. Ugotovili so, da morajo organizacije pripraviti pogoje, v katerih bo izbrana rešitev ERP uvedena v predvidenem času, predvidenem obsegu in s predvidenimi stroški. To pomeni, da se morajo organizacije zavedati, kateri so ti kritični dejavniki uvedbe rešitve ERP (Sternad in Bobek 2006). Najpomembnejši kritični dejavniki, ki so jih avtorji Nah (2001), Somers in Nelson (2004) ter Sternad in Bobek (2006) izpostavili, so: vključitev in podpora uprave, jasni cilji, strategija in obseg uvedbe rešitve ERP, organizacija projektnega tima in njegove kompetence, izobraževanje končnih uporabnikov rešitve ERP, prenova poslovnih procesov, menedžment sprememb, komunikacija znotraj projektnega tima in z drugimi v organizaciji, vključitev in sodelovanje uporabnikov pri uvedbi rešitve ERP itd.

Rešitve ERP pa ne zahtevajo veliko pozornosti samo v času izbire in uvedbe, pač pa tudi v času uporabe (Adam in Sammon 2004). Avtorja opozarjata, da zanemarjanje katerega koli od teh področij lahko vodi organizacijo v propad, čeprav organizacije namenjajo več pozornosti uvedbi kot pa uporabi rešitve ERP. Zaključek uvedbe rešitve ERP v organizacijo ni končni cilj, pač pa je začetna točka uporabe rešitve ERP v organizaciji, zato je spremljanje zmogljivosti rešitve ERP po uvedbi nujno (Yu 2005). Kljub temu da ima uporaba rešitve ERP v organizaciji velik vpliv na poslovanje, so raziskave s področja vrednotenja rešitev ERP v organizacijah skope (Hedman in Borell 2004).

Informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT) je orodje, ki ima pomembno vlogo v organizaciji pri zagotavljanju strateških prednosti, finančnih koristi in povečanju produktivnosti. Uspeh rešitve ERP je odvisen od tega, kako dobro je IT izkoriščena, predvsem kako učinkovito in uspešno jo uporabljajo uporabniki rešitve ERP (Kelly 2001). Uporabniki so morali posvojiti vnaprej izbrano informacijsko rešitev ter sprejeti nov način dela. Če uporabniki sprejmejo IT in jo učinkovito uporabijo pri svojem vsakodnevem delu, potem rešitev ERP poveča konkurenčnost organizacije. To pa je lahko odvisno od različnih dejavnikov, kot so npr. posameznikove spretnosti, znanje, izkušnje in pripravljenosti, da uporabi IT na učinkovit in uspešen način, informacijska pismenost, zanesljivosti delovanja sistema, preglednost zaslonskih slik, potrebnega števila korakov za dokončanje opravila itd. Havelka (2003) meni, daje za neuspeh uporabe rešitve ERP krivih več dejavnikov, in sicer: tehnični, organizacijski, procesni, osebni in menedžmentski. Vendar je Biggsova raziskava pokazala, da je tehnologija kriva za neuspešno izvedene projekte v manj kot pet odstotkih primerov in da je veliko bolj običajen in osnovni problem pomanjkanje razumevanja uporabnikov v procesu sprejetja in uporabe tehnologije (Schwarz 2003).

Kljub velikemu napredku na področju strojne in programske opreme ter enostavnejše uporabe le-te za uporabnike, ostajajo še vedno problemi z učinkovito in uspešno uporabo teh rešitev. Nekateri avtorji (Venkatesh in Davis 2000) imenujejo to »paradoks produktivnosti«, kar pomeni, da se investicija v IT ni povrnila. Kljub metodologijam uvedbe s strani ponudnikov rešitev ERP in velikim investicijam, ki so jih organizacije namenile za uvedbo rešitve ERP, obstaja precej primerov, kjer je bila rešitev ERP sicer uspešno uvedena, vendar se ni povečala produktivnost v takšni meri, kot je bilo pričakovano, npr. Whirlpool, Mobil Europe, Nestle in drugi (Yu 2005). Eden izmed pogosto citiranih razlogov za neuspešno uporabo rešitve ERP je odpor in nepripravljenost uporabnikov, da sprejmejo in pri svojem delu uporabljajo rešitev ERP (Umble in Umble 2002). Tako lahko odpor pri uporabnikih do rešitve ERP vodi v mehanično namesto v napredno uporabo (Nah idr. 2003).

Kljub temu da je v literaturi večkrat omenjeno, da je uspešna uporaba rešitev ERP odvisna od uporabnikov, pa natančen pregled literature na tem področju kaže, da ta ne ponuja jasnih odgovorov na vprašanje, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na sprejetje in uporabo celovite informacijske rešitve pri uporabnikih.

## 2. Modeli sprejemanja informacijskih tehnologij v podjetjih

Razumevanje, zakaj ljudje sprejmejo ali zavrnejo IT in IS je eden izmed najbolj zahtevnih problemov v raziskavah IS (Davis idr. 1989). Raziskovalci zato od sredine osemdesetih let prejšnjega stoletja, usmerjajo svoje raziskave v razvoj in testiranje modelov, s pomočjo katerih bi lahko predvideli boljšo uporabo IT in IS (Legris idr. 2002). Tako sta se skozi to obdobje oblikovali dve smeri raziskav, ki se

<sup>1</sup> Namesto sistemski integratorji (angl. *system integrator*) uporabljajo nekateri slovenski avtorji izraz partnerji.

ukvarjata s posvojitvijo IT (Taylor in Todd 1995 v Nah idr. 2003; Elliot 2002), ki sta:

- modeli, ki se osredotočajo na vedenjske vidike uporabnikov (angl. *intention-based models*), in
- inovacijski modeli (angl. *innovation models*), ki se osredotočajo na inovacijske vidike in procese.<sup>2</sup>

Modeli, ki se osredotočajo na vedenjske vidike uporabnikov, preučujejo dejavnike, ki vplivajo na uspešno sprejetje in uporabo IT in IS s strani posameznikov. Ker nas zanima, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo, da uporabniki sprejmejo oz. uporabljajo rešitve ERP, bomo v raziskavi uporabili enega izmed modelov, ki se osredotoča na vedenjske vidike uporabnikov. Med temi modeli so največkrat omenjeni (Davis idr. 1989; Nah idr. 2003; Amoako-Gyampah in Salam 2004):

- teorija utemeljenih dejanj (angl. Theory of Reasoned Action - TRA), ki sta jo predstavila Fishbein in Ajzen leta 1975,
- teorija načrtovanega vedenja (angl. Theory of Planned Behaviour - TPB) je razširitev modela TRA, ki ga je predstavil Ajzen (1985, 1991), in
- model sprejetja tehnologije (angl. Technological Acceptance Model - TAM), ki ga je predstavil Davis (1989).

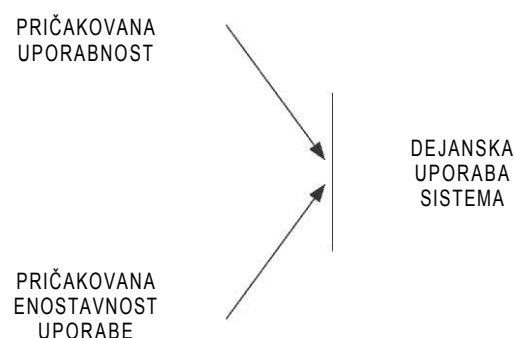
Med vsemi zgoraj omenjenimi modeli je v raziskavah najpogosteje uporabljen model TAM. Davis (Davis 1989; Davis idr. 1989) je v svojih doktorskih tezah predstavil razširitev modela TRA. Model TRA pravi, da na osnovi določenega prepričanja posameznik oblikuje vedenje o določenem objektu, to pa je temelj, na osnovi katerega posameznik oblikuje namen. Namen pa se odraža z naklonjenostjo oz. nenaklonjenostjo posameznika do tega objekta. Tako je Davis v svojem modelu uporabil že dobro vpeljano verigo modela TRA, ki jo sestavljajo (Heijden, 2001): prepričanja (angl. *beliefs*), odnos (angl. *attitude*), namen (angl. *intention*) in obnašanje (angl. *behaviour*).

Cilj modela TAM je, da s pomočjo osnovnih spremenljivk sprejetja IT in IS razloži obnašanje uporabnikov za različne vrste IT in IS in različne populacije uporabnikov (Davis idr. 1989). V začetku je bil model razvit za ugotavljanje pričakovanega ravnanja uporabnikov po kratkem delu z IT in se je uporabljal za napovedovanje sprejetja IT in IS. Raziskovalci so v nadaljnjih raziskavah uporabili in razširili ta model za različne situacije, tako za predstavitev novih IT in IS kot tudi za razlago IT in IS, ki so že uvedeni (Pijpers in Monfort 2006).

Davis (1989) je na teoretični osnovi modela TRA določil povezavo med dvema ključnima prepričanjema *pričakovano uporabnostjo* (angl. *perceived usefulness* - PU) in *pričakovano enostavnostjo uporabe* (angl. *perceived ease of use* - PEU) ter *dejansko uporabo sistema* (angl. *actual*

*system usage* - US). Prepričanje *pričakovana uporabnost* tako določa stopnjo, do katere oseba verjame (zaupa), da bo z uporabo novega IT in IS izboljšala opravljanje svojih nalog (Davis 1989). Drugo prepričanje je *pričakovana enostavnost uporabe*, ki je opredeljena kot stopnja, do katere posameznik verjame, da bo uporaba določenega sistema enostavnejša (Davis 1989). Tako osnovni model TAM pravi, da na sprejetje oz. nesprijetje IT in IS in nadalje tudi na dejansko uporabo vplivata samo dva dejavnika (dve prepričanja), in sicer: *pričakovana uporabnost* in *pričakovana enostavnost uporabe* (slika 1).

Slika 1: Osnovni model TAM



Če to ponazorimo matematično, dobimo naslednjo enačbo:  $US = PU + PEU$ . Predhodne raziskave modela TAM tudi prikazujejo močno pozitivno empirično podporo v smeri *pričakovana enostavnost uporabe* proti *pričakovani uporabnosti* (Heijden 2001), saj enostavnejši kot sta IT in IS za uporabo, bolj uporaben je (Venkatesh in Davis 2000). Vsi drugi dejavniki, ki vplivajo na sprejetje ali nesprijetje IT in IS, so zunanji dejavniki (kratica  $\xi_d$ ,  $i = 1, 2 \dots n$ ), ki preko teh dveh ključnih prepričanj vplivajo na stopnjo sprejetja in uporabo IT in IS (Heijden 2001). Iz tega lahko zapišemo naslednji enačbi:  $PU = PEU + Y/d_i$ ,  $i = 1, 2 \dots n$  in  $PEU =$   $j = 1, 2 \dots n$ .

Davis s soavtorji (1989) pravijo, da je model TAM primeren za modeliranje zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na sprejetje IT in IS pri posameznikih. Zato so raziskovalci s pomočjo modela TAM proučevali, kateri zunanji dejavniki vplivajo na sprejetje in uporabo IT in IS. Najpogosteje so se odločili, da bodo preučevali manjše število dejavnikov, ki vplivajo na *pričakovano uporabnost* in *pričakovano enostavnost uporabe*, kot npr. pričakovana atraktivnost (Heijden 2001), slog vodenja (Schepers idr. 2005), sistemski dejavniki (Handy idr. 2001) itd.

S pregledom strokovne literature smo ugotovili, da je bil model TAM največkrat uporabljen za preučevanje prostih IS in sistemov, ki niso obvezni za uporabo (angl. *voluntary use*), kot npr. programi za e-pošto in urejevalniki besedil, kamor ne moremo uvrstiti rešitev ERP, saj so

Največkrat omenjeni inovacijski model se imenuje »Diffusion of Innovations Theory« (Rogers 1995).

obvezne za uporabo v organizaciji, poleg tega pa tudi precej zahtevne za uporabo. Druga slabost je, da se pri večini vzorcev, na katerih so preverjali model TAM oz. različne izpeljave modela TAM, pojavljajo študentje oziroma javni uslužbenci (uslužbenci univerze). Legris s soavtorji (2003) opominja, da so rezultati modela TAM zato tako homogeni, ker je bila večina raziskav opravljena na vzorcu študentov. K omenjenim pomanjkljivostim dodaja, da anketiranci sami presojujejo uporabo programa. Tako študije ne merijo stopnje uporabe sistema, pač pa varianco v samoporočanju uporabe. Naslednja večja omejitev modela TAM je, da obravnava IS kot neodvisen problem v organizacijski dinamiki. Raziskave na področju inovacij in menedžmenta sprememb kažejo, da je tehnološka uvedba povezana z organizacijsko dinamiko. Avtorji tako poudarjajo, da lahko model TAM uporabimo le, če vključimo v model organizacijske in socialne dejavnike. Handey s sodelavci (2001) dodaja, da članki na temo TAM preučujejo samo uporabniško sprejetje sistemskih karakteristik in ne vsebinskih in organizacijskih dejavnikov, ki imajo lahko prav tako vpliv na sprejetje.

V literaturi smo poiskali članke na temo sprejetja in uporabe rešitve ERP in ugotovili, da je objavljenih malo člankov. Bagchi in soavtorji (2003) so v svoji raziskavi preučevali sprejetje rešitve ERP s pomočjo modela TRA. Kljub temu da Cheng s sodelavci (2006) poudarja, da je model TAM široko uporaben model za predvidevanje sprejetja in uporabe IS, smo v strokovni literaturi našli samo dva članka, ki sta razširila model TAM za rešitve ERP. Oba prispevka se nanašata na sprejetje rešitve ERP na strani uporabnikov v fazi izbire oz. uvajanja rešitve ERP in s tem povezanega sprejetja rešitve ERP na strani uporabnikov. Tako sta Amoako-Gyampah in Salam (2004) ocenila vpliv zunanjega dejavnika *prednosti rešitve ERP* na prepričanje *pričakovana uporabnost* in prepričanje *pričakovana enostavnost uporabe*. Medtem ko na dejavnik *prednosti rešitve ERP* vplivata dva zunanjska dejavnika, in sicer dejavnik *komunikacija povezana z rešitvijo ERP* in dejavnik *učenje sistema ERP*. Nah s sodelavci (2003) je razširil model TAM za fazo izbire oz. uvedbe rešitve ERP, tako da je dvema ključnima prepričanjema (*pričakovana uporabnost* in *pričakovana enostavnost uporabe*) dodal še dve prepričanji, in sicer: *pričakovana kompatibilnost* (angl. *perceived compatibility*) in *pričakovano prileganje* (angl. *perceived fit*). Ta štiri prepričanja pa posredno preko dejavnika *odnos do uporabe sistema ERP* vplivajo na dejavnik *simbolična posvojitve*.

### 3. ERPAM

Naš namen je pojasniti, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na to, da uporabniki sprejmejo in uspešno uporabljajo rešitev ERP po končani uvedbi, se pravi v fazi uporabe rešitve ERP. V ta namen smo pri delu izhajali iz modela TAM in le-tega razširili za vrednotenje stopnje sprejetja in uporabe rešitve ERP na strani uporabnikov.

K uspešni uporabi rešitve ERP prispevajo različni dejavniki. Ragowski s sodelavci (2005) povzema DeLoneja in McLeaneja, ki predlagata, da se uspeh IS meri po nasle-

dnjih karakteristikah: po kakovosti sistema, kakovosti informacij v sistemu, kako so informacije uporabljene, kakšno je zadovoljstvo uporabnikov s sistemom in kolikšen je vpliv sistema na uporabnike in organizacijo. Gable s sodelavci (2003) dodaja, da enako velja tudi za merjenje uspeha celovitih rešitev (angl. *enterprise solutions*), kamor spadajo tudi rešitve ERP. Yu (2005) pa meni, da bi morali uspešnost uporabe rešitev ERP meriti s pomočjo treh karakteristik: (1) prispevek k učinku na organizacijski delovni tok (krajši čas obdelave podatkov, zmanjšanje števila zaposlenih ...), (2) finančni prispevek (analiza stroškov in prednosti, analiza ROI ...) in (3) organizacijsko in uporabniško zadovoljstvo (enostavnost uporabe, zanesljivost sistema ...). Vsi omenjeni avtorji kot eno izmed karakteristik, ki jo je treba vključiti v merjenje uspeha uporabe IS, izpostavljajo zadovoljstvo uporabnikov. Zviran s soavtorji (2005) je v svoji raziskavi izpostavil, da lahko zadovoljstvo uporabnikov enakovredno nadomestimo z uporabo sistema.

Venkatesh (2000) in Lu s sodelavci (2003) trdijo, da je med modeli, ki se osredotočajo na vedenjske vidike uporabnikov, model TAM najbolj robusten, skop in predikativen glede sprejetja IT in IS pri posameznikih. Med teorijami, ki razlagajo oz. predvidevajo namen uporabnikov glede posvojitve in uporabe IT in IS, je bil model TAM večkrat teoretično in empirično podprt (Nah idr. 2003) ter je bil razširjen za različna področja IT in IS (Liu in Ma 2006). Davisov model predlaga, da sta *pričakovana uporabnost* in *pričakovana enostavnost uporabe* osnovna dejavnika sprejetosti na strani posameznikov, ki vplivata na *odnos posameznikov do uporabe IT in IS* (angl. *attitude*), le-ta pa nadalje vpliva na *namen* (angl. *behavioral intention*) in s tem povezano *pričakovano uporabo* sistema. Raziskovalci so za različne vrste IT in IS ugotovili da, *pričakovana uporabnost* in *pričakovana enostavnost uporabe* pozitivno vplivata na sprejetje IT in IS (Heijden 2001, Handy idr. 2001, Davis 1989).

Ker govorimo o uporabi rešitve ERP in ne o prihodnji uporabi rešitve ERP, smo prepričanje *pričakovana uporabnost* preimenovali v *uporabnost* in prilagodili instrumentarij tega dejavnika. Enako smo storili tudi za prepričanje *pričakovana enostavnost uporabe*. Ker preverjamo dejansko uporabo, namen pa se nanaša na prihodnje obnašanje, ga bomo iz raziskovalnega modela izpustili. Oba dejavnika (*uporabnost* in *enostavnost uporabe*) pomembno pozitivno vplivata na dejavnik *odnos do uporabe rešitve ERP*, le-ta pa pomembno pozitivno vplivala na dejavnik »dejanska uporaba rešitve ERP«. Nah s sodelavci (2003) pojasnjuje, da je vloga odnosa uporabnika pri obvezni uporabi IT in IS pomembna in je ne smemo spustiti iz modela TAM. Glede na dosedanje raziskave lahko sklepamo, da ima dejavnik *uporabnost* večji pozitivni vpliv na *odnos do uporabe* kot dejavnik *enostavnost uporabe* zato, ker je rešitev ERP obvezna za uporabo in morajo uporabniki ne glede na težavnost rešitve ERP uporabljati le-to pri svojih vsakodnevnih opravilih.

Predhodnje raziskave modela TAM tudi prikazujejo močno pozitivno empirično podporo v smeri *pričakovana enostavnost uporabe* proti *pričakovani uporabnosti*



(Heijden 2001), saj enostavnejši kot sta IT in IS za uporabo, bolj uporabna sta (Venkatesh in Davis 2000). Menimo, da je ta povezava pomembnejša v času izbire in uvedbe rešitve ERP, v času uporabe rešitve ERP pa izgubi na pomenu in zato sklepamo, da pozitivna povezava med njima ni pomembna.

Legris s sodelavci (2003) ugotavlja, da se je model TAM izkazal kot najprimernejši v predvidevanju sprejetja IT in IS med modeli, ki se osredotočajo na vedenjske vidike uporabnikov, saj je bila s tem modelom preko empiričnih raziskav zagotovljena 40-odstotna uspešnost v predvidevanju. Za uspešno uporabo modela pa je treba poiskati zunanje dejavnike, ki vplivajo na ključna prepričanja *pričakovana uporabnost in pričakovana enostavnost uporabe* (Davis 1989; Davis idr. 1989). Avtorji dodajajo, da je treba v model TAM vključiti tudi druge spremenljivke ter tako poskušati razložiti več kot 40-odstotno uspešnost v predvidevanju sprejetja uporabe proučevanih IT in IS. Dejavnika *uporabnost in enostavnost uporabe* ne razložita v celoti *odnosa do uporabe rešitve ERP*. Ena od prednosti uporabe rešitve ERP v organizaciji je izboljšanje oz. optimiranje poslovnih procesov. Na odnos uporabnikov do uporabe rešitve ERP vpliva tudi dejavnik *združljivost* (angl. *compatibility*), ki določa stopnjo, do katere je uporaba rešitve ERP skladna s preteklimi poslovnimi procesi in postopki v drugih IS, ki jih uporablja posameznik.

Model TAM teoretizira, da je učinek zunanjih spremenljivk (npr. sistemskih karakteristik, razvojnega procesa, izobraževanja) na uporabo posreden, preko ključnih prepričanj *pričakovana uporabnost in pričakovana enostavnost uporabe* (Venkatesh in Davis 2000).

Raziskovalci so s pomočjo modela TAM proučevali, kateri zunanji dejavniki vplivajo na ključna prepričanja. Najpogosteje so se odločili, da bodo preučevali manjše število dejavnikov, ki vplivajo na *pričakovano uporabnost in pričakovano enostavnost uporabe*, kot npr. pričakovana atraktivnost (Heijden 2001), vpliv stila vodenja in organizacijskih pospeševalcev (Schepers idr. 2005), sistemski dejavniki (Handy idr. 2001), subjektivne norme, slika (angl. *image*), kakovost rezultata, rezultati demonstracije in pomembnost za delo, ki vplivajo na prepričanje *pričakovana uporabnost* (Legris idr. 2001), projektna komunikacija in učenje, ki vplivata na dejavnik *pričakovane koristi* (Amoako-Gyampah in Salam 2004). Številne študije modela TAM

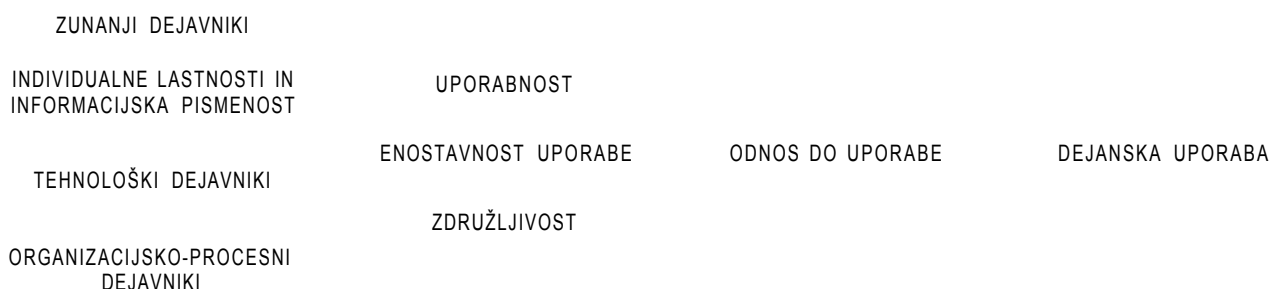
so izpostavile številne zunanje dejavnike, malo pa je študij, ki bi izpostavile dosledno skupine spremenljivk. Zunanje dejavnike so raziskovalci razdelili v različne skupine, glede na proučevane IT in IS. Tako je npr. Handey s soavtorji (2001) zunanje spremenljivke razporedil v sistemske, vsebinske in organizacijske dejavnike, Eliot (2002) na okoljske, organizacijske in inovacijske dejavnike. Schwarz (2003) je na osnovi pregleda raziskav s pomočjo modela TAM sklepal, da dejavniki, ki vplivajo na *pričakovano uporabnost in pričakovano enostavnost uporabe* vključujejo individualne spremenljivke (npr. izkušnje z uporabo računalnika, samoučinkovitost in prejšnje izkušnje), organizacijski vpliv (npr. menedžment, zunanja podpora in pričakovani viri) in tehnološke lastnosti (npr. dostopnost do medija, tip vmesnika). Do podobnega zaključka sta v svoji raziskavi prišla tudi Pijpers in Monfort (2006), ki sta zunanje dejavnike razdelila v štiri skupine: posameznikove značilnosti (angl. *individual characteristics*), organizacijske značilnosti (angl. *organizational characteristics*), z delom povezane značilnosti (angl. *task-related characteristics*) in značilnosti povezane z viri IT (angl. *characteristics of the IT resources*). Ker so bili predmeti raziskav teh avtorjev preprosti in v večini primerov na prostovoljni uporabi temelječi IT in IS, ne moremo po njih v celoti povzeti zunanjih dejavnikov.

Glede na značilnosti rešitev ERP smo zunanje dejavnike razporedili v tri skupine:

1. individualne lastnosti in informacijska pismenost,
2. tehnološki dejavniki in
3. organizacijsko-procesni dejavniki.

Model sprejemanja celovitih informacijskih rešitev po njihovi uvedbi na strani uporabnikov (v nadaljevanju model ERPAM) preučuje, kako zunanji dejavniki neposredno vplivajo na ključna prepričanja *uporabnost, enostavnost uporabe, združljivost* in posredno na *odnos do uporabe* ter *dejansko uporabo rešitve ERP* (slika 2). Davis (1989) poudarja, da v modelu TAM vsi drugi dejavniki, razen *pričakovana uporabnost in pričakovane enostavnosti uporabe* vplivajo posredno preko teh dveh prepričanj na *dejansko uporabo*. V kontekstu rešitev ERP določeni zunanji dejavniki, kot npr. informacijska pismenost uporabnikov, vplivajo tudi neposredno na *odnos do uporabe rešitve ERP*. Tako obstajajo zunanji dejavniki, ki vplivajo neposredno na *odnos do uporabe rešitve ERP*.

Slika 2: ERPAM



#### 4. Zaključek

Model TAM smo prilagodili tako, da ga je moč uporabiti za poljubno rešitev ERP in smo ga poimenovali model ERPAM. S pomočjo modela ERPAM lahko preverimo, s pomočjo katerih dejavnikov in lastnosti lahko čim celoviteje ocenimo stopnjo uporabe rešitve ERP; pojasnimo odnose med zunanjimi dejavniki vpliva, uporabnostjo, enostavnostjo uporabe, združljivostjo, odnosom do uporabe in dejansko uporabo rešitve ERP; ugotovimo odnos med zunanjimi dejavniki vpliva, uporabnostjo, enostavnostjo uporabe, združljivostjo, odnosom do uporabe in dejansko uporabo za rešitev SAP in za rešitev Microsoft Dynamics NAV; primerjamo odnose med spremenljivkami za rešitvi SAP in Microsoft Dynamics NAV in ugotovimo, kateri zunanji dejavniki so pomembnejši pri posamezni rešitvi ERP; ter nakažemo teoretične smeri nadaljnega raziskovanja sprejetja in uporabe rešitve ERP na strani uporabnikov skladno z novimi spoznanji, pridobljenimi v raziskavi.

Na trgu obstaja veliko število rešitev ERP. Po raziskavi iz leta 2005 je pet največjih ponudnikov rešitev ERP naslednjih: SAP, Oracle, Microsoft, SAGA Group in SSA, ki ustvarijo skoraj % vseh prihodkov povezanih z rešitvami ERP (Burns 2005). V Sloveniji se med tujimi rešitvami ERP največ uporablja rešitev SAP R/3 oz. mySAP ERP za velika podjetja in Microsoft Dynamics NAV za majhna in srednje velika podjetja (Sternad 2005). Model ERPAM bomo zato preverjali na teh dveh rešitvah ERP v več slovenskih podjetjih.

#### Literatura

- Ahituv N., S. Neumann in M. Zviran (2002). A system development methodology for ERP systems. *Journal of Computer Information Systems*, 12(3): 56 - 67.
- Akkermans, H. in K. Helden (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between CSF. *European Journal of Information Systems*, II: 35-46.
- Amoako-Gyampah, K., A. F. Salam (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & Management* 41: 731-745.
- Bagchi, S., S. Kanungo in S. Dasgupta (2003). Modeling use of enterprise resource planning systems: a path analytic study. *European Journal of Information Systems*, 12. 142-158.
- Bancroft, N. H., H. Seip in A. Sprengel (2001). *Implementacija SAP R/3: kako uvesti velik sistem v veliko organizacijo* (2. izd.). Slovenj Gradec: [samozal.] D. Kuster.
- Bradford, M. in J. Florin (2003). Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4(3): 205-225.
- Burns, M. (2005). Accounting & ERP survey 2005. *CA Magazine*, 138: 16-19.
- Cheng, E. T. C., D.Y.C. Lam in A. C. L. Yeung (2006). Adoption of internet banking: An empirical study in Hong Kong. *Decision Support Systems* - article in press.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3). 319-340.
- Davis, F. D., R. P. Bagozzi in P. R. Warshaw (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8): 982-1003.
- Eliot, S. (2002). *Electronic commerce: B2C strategies and models*. Chichester, New York [etc.] : J. Wiley.
- Gable, G. G., D. Sedera in T. Chan (2003). *Enterprise Systems Success: A measurement model*. *Twenty-Fourth International Conference on Information Systems*, Association for Information Systems, 576-591.
- Handy, J., I. Hunter in R. Whiddett (2001). User acceptance of inter-organizational electronic medical records. *Health Information Journal*, 7: 103-107.
- Haveleka, D. (2003). A user-oriented model of factors that affect information requirements determination process quality. *Information Resources Management Journal*, 16(4): 15-32.
- Hedman, J. in A. Borell (2004). Narratives in ERP system evaluation. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(4): 283-290.
- Heijden, H. (2000). *Factors influencing the usage of websites: the case of a generic portal in the Netherlands. e-Everything: e-Commerce, e-Government, e-Household, e-Democracy*. V: Jarrar Y.F., Al-Mudimigh A., Zairi M.: ERP implementation critical success factors - the role and impact of business process management. *International Conference on Management of Innovation and Technology*, 2, 122-127.
- Kalakota, R. in M. Robinson (2001). *E-Business 2.0: roadmap for success*. USA etc.: Addison-Wesley.
- Kelly, H. (2001). *Attributional analysis of computer self-efficacy*: dissertation. Richard Ivey School of Business.
- Legris P., J. Ingham in P. Collerette (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40, 191-204.
- Liu, L. in Q. Ma (2006). Perceived system performance: a test of an extended technology acceptance model. *Journal of Organizational and End User Computing*, 18(3): 1-24.
- Lu, J., Y. Chun-Sheng, C. Liu in J. E. Yao (2003). Technology acceptance model for wireless Internet. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 13(3): 206-222.

22. Mabert, V. A., A. Soni in M. A. Venkataramanan (2003). Enterprise resource planning: managing the implementation process. *European Journal of Operational Research*, 146(2): 302-314.
23. Nah, F. F., J. L. Lau in J. Kuang (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3): 285-296.
24. Nah, F. F. in J. L. Lau (2003). ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. *International Journal of Human-computer Interaction*, 16(1): 5-22.
25. O'Leary, D. E. (2000). *Enterprise resource planning system: Systems, life cycle, electronic commerce and risk*. USA: Cambridge university press.
26. Parr A., G. Shanks (2000). A model of ERP project implementation. *Journal of Information Technology*, 15, 289-303.
27. Peffers, K., C. E. Gengler in T. Tunanen (2003). Extending critical success factors methodology to facilitate broadly participative information systems planning. *Journal of Management Information Systems*, 20(1): 51-85.
28. Pijpers, G. G. M. in K. Montfort (2006). An investigation of factors that influence senior executives to accept innovations in information technology. *International Journal of Management*, 23(1): 11-23.
29. Ragowsky A. in T. M. Somers (2005). Assessing the value provided by ERP applications through organizational activities. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 381-406.
30. Schepers J., M. Wetzels in K. de Ruyter (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality*, 15(6): 496-508.
31. Schwarz, A. (2003). *Defining information technology acceptance: a human-centered, management-oriented perspective*: dissertation. University of Huston - University Park: samozaložba.
32. Shields, M. G. (2001). *E-business and ERP: rapid implementation and project planning*. New York etc.: John Wiley & sons.
33. Somers, T. M. in K. G. Nelson (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle. *Information & Management*, 41(3): 257-278.
34. Sternad, S. in S. Bobek (2006). *Management issues in ERP implementations: CSF's in Slovenian organizations*. R Trappl, ed., Cybernetics and systems 2006. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies.
35. Sternad, S. (2005). *Primerjalna analiza kritičnih dejavnikov uspeha uvajanja celovitih informacijskih rešitev z vidika faz in z vidika metod uvajanja*: magistrsko delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor: samozaložba.
36. Umble, E. J., R. R. Haft, M. M. Umble (2002). Enterprise resource planning: implementation procedures and CSF. *European Journal of Operational Research*, 146(2): 241-257.
37. Venkatesh, V. in F. D. Davis (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2): 186-205.
38. Yu, C. S. (2005). Causes influencing the effectiveness of the post-implementation ERP system. *Industrial Management + Data Systems*, 105(1/2): 115-132.
39. Zviran, M., N. Pliskin in R. Levin (2005). Measuring user satisfaction and perceived usefulness in the ERP context. *Journal of Computer Information Systems*, 43-52.
40. Web, A. (1998). *Plan to Successd in ERP Implementation* [online]. Available: <http://members.aol.com/AllenWeb/succeed.html> [2. 9. 2003].

mag. Tatjana Mlakar\*

ddr. Matjaž Mulej\*\*

**Izvleček**

UDK: 168.4:162.6

Zadostna in potrebna celovitost obravnave, ki je nujna za uspeh, je danes ogrožena zaradi nujne specializacije. Tudi znotraj teorije sistemov kot vede o celovitem razmišljanju se ozka specializacija krepi. Med posamičnimi teorijami ni vidna povezava. Avtorja ustvarjata novo teorijo sistemov, imenovano kontrolna teorija sistemov, s sinergijo teorije živih sistemov, teorije viabilnih sistemov in dialektične teorije sistemov ter nekaj metod za ustvarjalno sodelovanje in uveljavljanje zamisli kot inovacij, kot so USOMID, 6 klobukov razmišljanja, difuzija novosti in burjenje srca. To je četrta nova teorija sistemov, ustvarjena na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

*Ključne besede:* 6 klobukov razmišljanja, burjenje srca, dialektična teorija sistemov, difuzija novosti, kontrolna teorija sistemov, teorija viabilnih sistemov, teorija živih sistemov, USOMID, zadostna in potrebna celovitost

**Abstract**

UDC: 168.4:162.6

Holism of consideration must be a requisite for success, but the current unavoidable specialisation endangers it. Even within systems theory, specialisation is growing narrow. There is no visible link between single systems theories. The authors create a new systems theory called Control Systems Theory. It results from their synergy of the Living Systems Theory, the Viable Systems Theory, the Dialectical Systems Theory, and several methods of creative co-operation and realisation of ideas as innovations, such as USOMID, the 6 Thinking Hats, Diffusion of Novelties, and Heart Storming. This is the fourth new systems theory created at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor.

*Key words:* 6 Thinking Hats, Control Systems Theory, Dialectical Systems Theory, Diffusion of Novelties, Heart Storming, Living Systems Theory, Requisite Holism, USOMID, Viable Systems Theory

JEL: I18, L32, M14, N34, O31, Y80

## ZASNOVA KONTROLNE TEORIJE SISTEMOV KOT NOVEGA MODELA CELOVITEGA RAZMIŠLJANJA

### The Concept of Control Systems Theory as a New Model of Holistic Thinking

#### Izbrani problem in vidik obravnavanja

Pri raziskavi, o kateri tu kratko in delno poročamo, izhajamo iz dveh spoznanj, ki skupaj prikažeta problem, ki ga poskušamo razrešiti: (1) Nobena izmed obstoječih teorij ne daje podlage, da bi specialisti posamične stroke hkrati zmogli dovolj sodelovanja in realističnega vpogleda v celoto z vsemi podrobnostmi, povezavami in posledično nastajajočimi lastnostmi vred. Tega ne omogočajo niti teorije sistemov, ki jih je danes že veliko, ni več samo splošne teorije sistemov (François (ur.) 2004). Tako omogoča na primer teorija živih sistemov (TŽS) vpogled v podrobnosti, a nobenega vplivanja. Teorija viabilnih sistemov (TVS) zmore to pomanjkljivost odpraviti, a brez vpogleda, kakršnega omogoča TŽS. A niti prva niti druga ne omogočata sposobnosti, vrednot in organizacijskih možnosti za medstrokovno sodelovanje, ki je pri sodobnem obvladovanju procesov dela - upravljanju, vodenju in operativnem delu - nujno. Slednje omogoča dialektična teorija sistemov (DTS), ki pa je šibkejša od omenjenih dveh teorij glede prvih dveh omenjenih lastnosti. (2) Ker je v dejavnostih, ki so tržnemu pritisku manj izpostavljene, težko pričakovati, da bi se inovativnost, zlasti racionalizacija, pojavila sama od sebe, je vloga sodobnega obvladovanja procesov nujno podvržena zavestni uporabi neke teorije. Če slednje ni, jo je pač treba napraviti. Tak model sistemskega, tj. dovolj celovitega razmišljanja pravzaprav (naj) pomeni model menedžmenta v transformiranju kompleksnih socialnih poslovnoorganizacijskih sistemov (v nadaljevanju SPOS) in hkrati učinkovitost delovanja SPOS.<sup>1</sup> Delovno ime modela je kontrolna teorija sistemov (KTS). Ustvarjajo jo (T. Mlakar kot raziskovalka, M. Mulej kot njen mentor) z izvirnim poskusom povezati TŽS, TVS in DTS v novo sinergijo - KTS. Tukaj se bomo omejili na novo teoretično bistvo brez podrobnosti in aplikacije.

Nevarnost specializacije in danega starega stanja v obvladovanju kompleksnih socialnih poslovnoorganizacijskih sistemov javnega sektorja

Kolikor bolj raste specializacija ljudi in njihovih organizacij, toliko bolj so v nevarnosti, da bodo postali preozki, in toliko bolj so za sebe in druge nevarni, ker postajajo preozki. Sposobnost videti in upoštevati poleg ožjih tudi širše in posrednejše posledice lastnih dejanj in vplive na njih postaja vse bolj eksistenčno nujna (Mulej 1996).

mag. Tatjana Mlakar, vodja oddelka za finance in računovodstvo, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, območna enota Krško, Bohoričeva 9, 8270 Krško, Slovenija. E-mail: Tatjana.Mlakar@zzzs.si.

ddr. Matjaž Mulej, zaslužni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: mulej@uni-mb.si.

Gre za problem nestalnosti menedžmenta oz. pogostih menjav vodilnih delavcev. Z usposobitvijo tistih, »ki ostajajo«, se problem navedene fluktuacije bistveno zmanjša. Tudi v tem je predvidena večja učinkovitost delovanja poslovnega sistema. Nastaja pa nevarnost rutinerstva in samozadovoljstva ali samozadostnosti, nenadomestljivosti. Zoper to je potreben nov pripomoček, ki ga kot okvirni predlog tu na kratko prikažemo.

Če s kritičnim premislekom sledimo temu spoznanju, to vodi v nadaljevanje podiranja danega stanja (status quo) v tradicionalnem menedžmentu. To še posebej velja za prakso menedžmenta (obravnavano) v manj dinamičnih organizacijah kot poslovnih sistemih (npr. javnem sektorju). Tam je treba doseči in priznati obstoj novih načinov, ki prispevajo k prepletanju različnih pogledov in vidikov delovanja pod-sistemov v poslovnem sistemu, ocenjevanja in presojanja (ne)racionalnosti odločanja in s tem posledično (ne)racionalnosti porabe (javnih ali zasebnih) sredstev.

Tudi ta izkušnja potrjuje trditev (Mulej idr. 1996), da je o presojanju sposobnosti za obvladovanje kompleksnosti smiselno govoriti z vidika povečevanja posameznikove (individualne in skupinske) sposobnosti (zlasti ustvarjalnosti in sodelovalnosti). Vidik poenostavljanja prakse je uporaben le delno, saj pogosto zaide iz poenostavljanja prakse v poenostavljanje pojmovanja prakse, ki ne daje podlage za skladnost obravnavane z zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer 1998), ampak za zgolj navidezno celovitost. Le-ta povzroča spreglede vsega, kar je zunaj izbranega edinega vidika in je zato nevarna.

#### **Povezava teorije viabilnih sistemov, teorije živih sistemov in dialektične teorije sistemov kot priprava za modeliranje kontrolne teorije sistemov**

O teoriji živih sistemov (TŽS) smo spoznali, da je zelo primerna, ko gre za opis podrobnosti na enaki teoretični podlagi, vendar zgolj to (Miller 1978; Mlakar 2000). O teoriji viabilnih sistemov (TVS) smo spoznali, da se ukvarja z organizacijami kot enim od tipov živih sistemov, a ne zgolj samo z vidika opisovanja, pač pa tudi z vidika obvladovanja (Beer 1989; Espejo in Uršič v Mulej 2000; Schwaninger 2006a in 2006b). Glede opisa podrobnosti je teorija živih sistemov primernejša. Po naši oceni ju je mogoče združiti, vendar tega ni napravil še nihče. Uspešnost obeh teorij je odvisna od lastnosti ljudi, a se z njima ne ukvarjata. To šibkost je mogoče odpraviti, če v novo sinergijo pripeljemo še dialektično teorijo sistemov (Mulej 1974; Mulej 1979; Mulej idr. 1992; Mulej idr. 2000; Mulej in Ženko 2004a in 2004b; Ženko in Mulej 2006; Mulej 2006). Tako bi nastala lahko nova - kontrolna teorija sistemov (KTS). Zaradi raziskovalne in delovne specializacije T. Mlakar bi jo poskusili uporabiti v sistemu zdravstvenega varstva (SZV) na primeru Slovenije.

Izhajamo iz predpostavke, da je analogija s prvimi petimi hierarhičnimi ravnmi od sedmih, na katerih Miller (1978) gradi svoja spoznanja (celica, organ, organizem, skupina, organizacija), tisto potencialno okolje iz TŽS, kjer se odvijajo procesi SZV neposredno. Miller takih analogij sicer nima, vendar lahko SPOS v praksi gledamo tako razčlenjeno, da pridemo do njihove analogije. Miller jo pravzaprav dovoljuje, saj pravi, da njegova teorija ni dokončna (Swanson 2005). Prav tako (po TŽS) ima vsaka od izbranih petih in tudi vseh sedmih hierarhičnih ravni še devetnajst značilnih pod-sistemov, ki se glede na vsebino sistema, ki ga opazujemo, pojavljajo v različnih pojavnih oblikah. Miller

vsakega od sistemov proučuje z vidika: strukture sistema, osnovnega procesa, zaradi katerega sistem obstaja, pod-sistemov, odnosov med pod-sistemi, procesov, ki se odvijajo znotraj sistema, modelov in simulacij.

TVS se usmerja na organizacije, ki so eden od tipov živih sistemov, in na njihovo sposobnost preživeti in ohraniti svoje bistvo v zapletenih razmerah, imenovano viabilnost. V TVS torej ne gre za opis danih dejstev z izbranega vidika, da gre za živ pojav in vsem njim skupne lastnosti, ampak za vidik ukrepov, potrebnih za obstoj organizacije kot viabilnega sistema. Med temi ukrepi je za interne odnose bistveno, da hierarhično organizacijsko višji viabilni sistem (VS) ne obstaja zato, da ukazuje, ampak zato, da z informacijami oskrbi nižje VS, da zmorejo opraviti svoje naloge čim bolj samostojno. Zato prenašajo nižji VS na višji sistem, vse do poslovodstva, samo preostali del problematike, ki jo celotna organizacija razrešuje, da omogoča svoj obstoj, pri čemer seveda naleti na problem potrebne in zadostne raznolikosti. Vrhovni VS znotraj organizacije dobiva, če deluje dovolj demokratično, samo preostalo raznolikost in z njo povezano problematiko, ne celotne, kar dobiva nedemokratičen, centralističen menedžment. Demokratičen menedžment je torej hkrati bolj razbremenjen tistega, kar zmorejo opraviti drugi, in ima več možnosti doseči potrebno in zadostno celovitost delovanja organizacije kot celote. Če gledamo navzven, tj. v odnose med organizacijo kot viabilnim sistemom in njenimi okolji (poslovnim, družbenim, naravnim), VS obstaja znotraj okolja, ki sega izven vednosti, znanja in obvladovanja ljudi znotraj organizacije. Kompleksnost tega okolja se lahko pokaže v širokem izboru nepričakovanih pojavov. Ne gre samo za to, da zmorejo ljudje videti omejeno število spremenljivk med neskončnim številom možnih spremenljivk okolja, ampak tudi za to, da zmorejo videti samo nekaj vidikov in zato le del vseh dejanskih lastnosti katere koli konkretne spremenljivke. Narava človekovih dejavnosti je pač taka, da je kompleksnost okolja mnogo večja od kompleksnosti VS samega (Espejo in Uršič v Mulej 2000). Zato je smiselno krepiti sposobnost organizacije kot poslovnega sistema, da obvladuje okolje, tako da krepí svoje vplive na okolje in zmanjšuje vplive okolja nase (Schwaninger 2006a in 2006b). Vendar nam praksa SPOS v SZV Slovenije kaže, da je lažje krepiti sposobnosti organizacije kot SPOS, če podrobno poznamo njene notranje lastnosti (Mlakar 2000, Kovač 2006). Zato nam VS sam ne zadošča in ga bomo v KTS povezali s TŽS in DTS. Na kratko to novo sinergijo prikazuje slika 1.

Iz sinergije, prikazane v sliki 1, prehajamo na prikaz bistva KTS in praktičnih vidikov delovanja te teorije z upoštevanjem, da za nivoje (pod)sistemov VS velja:

- S1 predstavlja operativno izvedbo nalog, npr. v zdravniški ambulanti;
- S2 predstavlja delovanje oddelka, službe, ki povezuje operativce po kratkoročnih merilih optimiranja, npr. v oddelku bolnišnice z več ambulantami;
- S3 predstavlja delovanje organizacije - izvajalca nalog,

**Slika 1:** Povzetek kontrolne teorije sistemov kot nove sinergije delov zamisli DTS, TVS in TŽS z vključitvijo kontrolnega sistema



ki povezuje oddelke ipd., po srednjeročnih merilih optimiranja, npr. v bolnišnici z več oddelki;

- S4 predstavlja delovanje stroke v SZV, da z različnimi raziskavami pridobiva informacije za nosilce operativnega in politično strateškega odločanja; v medicinske raziskave spada npr. glede zdravlil državna in meddržavna kontrola ter odobravanje pred uporabo;<sup>2</sup> daje podlage za opredelitev politike, strategije in taktike;
- S5 predstavlja politični vidik delovanja SZV, ki postavlja dolgoročne smernice in optimira celoto po dolgoročnih merilih, npr. s sklepi ministrstva za zdravje, vlade in parlamenta, vključno z upoštevanjem mednarodnih organov s področja skrbi za zdravje.

Vsak (pod)sistem VS deluje v SZV na osnovi aktivnosti in sodelovanja udeležencev z različnih strokovnih področij (medicina, ekonomija, pravo, finance ...). Razmišljanje le-teh z različnih strokovnih vidikov vodi v oblikovanje protokolov, ki zagotavljajo kakovostno izvajanje procesov, a seveda le na modelni ravni, kot predpisi ali okvirni predpisi. Množičnost udeležencev se manjša v smeri od S1 do S5. Da bi ustvarjali z uspešnim (medstrokovnim) sodelovanjem, potrebujejo metodo, ki ta trud podpira in lajša, hkrati pa preprečuje neustvarjalne prepire. Predlagamo, da uporabljajo metodologijo USOMID (ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost dela) skupno z De Bonovimi šestimi klobuki (Mulej in Mulej 2007). Za uveljavljanje ustvarjenih novosti, da bi iz njih nastale inovacije, tj. za uporabnike dokazano koristne novosti, in kasneje razširjena praksa, pa uporabljajo izsledke Rogersove teorije

Ne strinjamo se torej s Schwaningerjem (2006a, 2006b), ki pravi, da sistem 4 predstavlja strateško raven. Ta teza namreč pomeni odstopanje od Beerove izvirne in po naši oceni bistvene kritike in dopolnitve prakse obvladovanja, ki ni poznala ali ni priznala bistvene vloge raziskovanja, razvijanja in drugih oblik pridobivanja informacij za potrebe operativnega dela (v VS 1, 2 in 3) in politike poslovanja (v VS 5).

difuzije novosti (Rogers 1995 ali 2003) in Jensenovega burjenja srca (Jensen 2003). Tako dosežena spoznanja in sklepe laže uveljavijo. Z njimi laže izdelajo in uveljavijo potrebne novosti, da dano prakso izboljšajo ali zamenjajo za novo, koristnejšo.

Udeleženci (pod)sistema S1 so v funkciji operativne izvedbe nalog, ki so v pristojnosti podsistema SZV. Konkretno lahko govorimo o zdravniku in medicinski sestri v ambulanti, ki izvajata program skrbi za zdravstveno stanje zavarovanih oseb. Skrbita za medicinsko ustreznost izvedenih nalog in hkrati tudi za ekonomsko racionalnost opravljenega dela ... Ambulant je seveda veliko in imajo različne specializacije, prav tako je veliko drugih služb.

Udeleženci (pod)sistema S2 so v funkciji oddelčnih vodij. Skrbijo za kontinuirano izvajanje programa planskih nalog, organizacijo dela, analitično spremljanje realizacije opravljenih nalog s planskimi obsegi le-teh, kakovost opravljenega dela, odpravljanje vplivov okolja, ki bi lahko povzročili neželeno napake, organizirajo postopke odpravljanja neželenih posledic napak ... Dosegajo sinergijsko sodelovanje ambulant in drugih služb glede tekočega operativnega delovanja.

Udeleženci (pod)sistema VS3 so v funkciji menedžerjev pri izvajalcih delovnih nalog. Skrbijo za zagotavljanje planskega obsega delovnih nalog, spremljajo ustreznost povezovanja delovnih procesov med posameznimi oddelki, skrbijo za dosledno sodelovanje pri odločanju vseh strokovnih področij, analizirajo rezultate poslovanja ter sprejemajo ukrepe ... Splet izbranih vidikov VS3 je srednjeročen, kar ga loči od VS2, ki je kratkoročen.

Udeleženci (pod)sistema VS4 so v funkciji strokovnih in raziskovalnih organov na nivoju države in sveta nasploh. Sodelujejo s podsistemi VS1 do VS3 in s podsistemom VS5. Določajo znanstvene in strokovne podlage in predloge za obseg pravic in možnosti, ki ga v SZV lahko

krijejo namensko zbrana sredstva. Pri tem upoštevajo ne le medicinsko stroko, ampak tudi druge stroke, ki s svojimi analitičnimi argumenti skupaj oblikujejo dovolj celovite podlage in predloge za obseg zdravstvenega varstva, ki ga je v določenem obdobju mogoče zagotoviti iz namensko zbranih sredstev. VS4 ne odloča, ampak raziskuje in predlaga. Odloča le znotraj svojega delovanja, tako kot tudi vsak drug VS.

Udeleženci (pod)sistema VS5 sodelujejo z nivojem S4 ter na osnovi njihovih predlogov oblikujejo strategijo SZV države. Pri tem je treba upoštevati različne kriterije in vidike, določiti prioritete, spoštovati etična načela, kar pomeni slediti zakonu potrebne in zadostne celovitosti. Razlika odločanja VS5 od VS2 in VS3 je ta, da gre za dolgoročnost, ne za srednjeročnost in kratkoročnost.

Vsak VS za obvladovanje svojega internega delovanja vključuje tudi vseh pet VS, a seveda s sebi prilagojeno konkretno vsebino (gl. sliki 2 in 3).

Vsak VS si krepi vpogled v obravnavani položaj tako, da uporabi vseh prej omenjenih šest vidikov iz TŽS (19 podsistemov itd.). Vendar se morajo udeleženci razprave in prakse opredeliti, kaj štejejo za potrebno in možno ter iz tega izpeljati svoj sklep, kaj za njih predstavlja utemeljene cilje. V tej fazi TŽS in TVS nista tako uporabni, kot je DTS. Po njej miselne aktivnosti, ki se morajo dogajati v procesu izvajanja delovnih nalog, izhajajo iz spleta sestavin izhodišč (Mulej in Mulej 2007):

1. OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI POTREB, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo prednostne.
2. SUBJEKTIVNIH IZHODIŠČ v obliki:
  - vrednot (npr. želje),
  - vednosti (kaj vemo o obravnavani zadevi),
  - znanje (kako zagotoviti želeno).

Na njihovi sinergijski osnovi si pomagamo z dialektičnim sistemom vidikov zaznati potrebe in izmed njih izbrati prednostne, enako pa tudi zaznati možnosti in izmed njih izbrati prednostnim potrebam ustrezne.

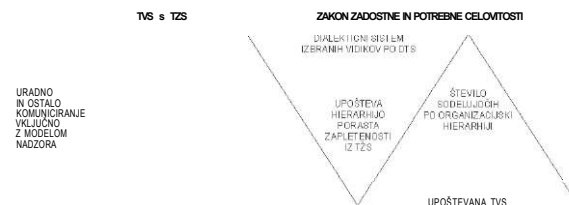
3. OBJEKTIVNIH IZHODIŠČ V OBLIKI MOŽNOSTI, ki jih zaznamo in izmed njih izberemo ustrezne za izvedbo procesa v skladu z izborom zaznanih in prednostnih izmed potreb.

Na osnovi vseh treh soodvisnih sestavin izhodišč s sinergijsko sintezo prednostnih potreb in ustreznih možnosti oblikujemo CILJ, ki mu določimo NALOGE in AKCIJE, ki jih IZVAJAMO po načelih USOMID, s katerimi izhodišča konkretiziramo v skladu z razmerami. Tako dosegamo potrebno in zadostno celovitost, pri tem pa si, ko gre za uveljavljanje novosti v praksi, pomagamo z Rogersovo teorijo difuzije novosti in Jensonovim burjenjem srca ter z upoštevanjem inovacijskih predlogov, da staro stanje lažje prenovimo.

Iz slike 1 oblikujemo sliko 2, ki predstavlja model KTS.

Slika 2: Model KTS

ORGANIZACIJA  
SKUPINA  
ORGANIZEM  
ORGAN  
CELICA



Kako se nivoji sistemov iz TŽS povezujejo s petimi VS iz TVS, kaže slika 3.

Slika 3: Nivoji TŽS in (pod)sistemi VS na primeru sistema zdravstvenega varstva (SZV)

PODSISTEM VS	NIVO TŽS	VS 1-5	RAVEN
VS 5/7, npr. v SZV: Organizacija združenih narodov	TŽS 7	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 5/6, npr. v SZV: Svetovna zdravstvena organizacija	TŽS 6	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 5, npr. v SZV: državni organi za zdravje, npr. parlament, vlada in ministrstvo za zdravje Slovenije	TŽS 5	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 4, npr. v SZV: raziskovalne in razvojne organizacije za zdravje in z njim povezane dejavnosti	TŽS 4	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 3, npr. v SZV: bolnišnica kot zdravstveni, poslovni, pravni itd. sistem	TŽS 3	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 2, npr. v SZV: oddelek v bolnišnici	TŽS 2	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna
VS 1, npr. v SZV: ambulanta oddelka bolnišnice	TŽS 1	VS 5 VS 4 VS 3 VS 2 VS 1	normativna strateška operativna operativna operativna

V sliki 3 nimamo prostora, da bi pokazali pojavne oblike za VS 1-5 iz zadnjega stolpca, tj. znotraj vsakega VS posebej. V primeru ambulante je lahko v vlogi VS5 vodja

ambulante. VS 4 tvorijo njegovi svetovalci iz literature in prakse, vključno s sodelavci znotraj in zunaj ambulante, ki pomagajo inovirati dano prakso delovanja ambulante. V vlogi VS 3 so usklajevalci delovanja ekip na srednji rok ambulante, kar je npr. en mesec; gre torej za plan dela in zagotavljanje smiselne skladnosti prakse z njim. V vlogi VS 2 so usklajevalci dela ekip na kratek rok, npr. s tedenskim in dnevnim planom. V vlogi VS 1 so operativne ekipe pri vsakdanjem delu v ambulanti. - Podobno bi se dalo pokazati za vsak VS, a za razumevanje osnovne zamisli se ta podrobnost ne zdi potrebna in presega okvir tega članka.

DTS je vir tistega dela lastnosti udeležencev, ki vodijo v ustvarjalno medstrokovno sodelovanje specialistov različnih strok. Pri tem uvajamo način sodelovanja USO-MID-NOVOSTI s 6 klobuki razmišljanja, kar pomaga optimirati pripravo modela.

Pri neavtorjih modela pa uveljavitev omogoči teorija difuzije novosti.

Spremljanje in analiziranje modela izvajamo z novim kontrolnim modelom KTS. Kaj več podrobnosti o tem pa kdaj drugič.

### Sklepne ugotovitve

V slikah 1 in 2 ugotavljamo, da v vseh sistemih iz slike 3 potrebujemo ljudi s sposobnostjo uporabljati dialektično sistemsko razmišljanje, pri čemer je širina dialektičnega sistema skladna s konkretno nalogo vsakega sodelavca kot delavca - specialista in sodelujočega z drugačnimi specialisti.

Vsak od sedmih sistemov po TŽS vsebuje vseh pet sistemov po TVS in vsak od teh opravlja vse funkcije, ki jih izražajo podsistemi po TŽS. Da to lažje zmore, ima lastnosti človekovih subjektivnih izhodišč iz DTS pri sodelavcih.

Vseh pet sistemov po TVS je rekurzivnih, tj. se ponavljajo z obojesmernim vplivom vseh ravni, vključno z vsemi sedmimi sistemi ali ravnmi iz TŽS. Zato je obvladovanje lahko distribuirano, torej razmejeno, tako da je možna maksimalna avtonomija nižjih sistemov (po hierarhiji zapletenosti iz TŽS), ne da nastaneta njihova izoliranost in neodvisnost namesto sodelovanja in soodvisnosti. Prav tako ne nastane ukazovalna, ampak informacijska nadrejenost: občasno ukazovanje obstaja, a pomeni hiter prenos informacij, skladnih z zakonom zadostne in potrebne celovitosti, ne pa vsiljevanja. V pripravi je odločitev, daje koristno ali celo neogibno - zato da ne bi nastalo nezaupanje namesto etike soodvisnosti in sprejemanje odločitev v praksi, ne le na papirju - uporabiti metode organiziranega in dovolj celovitega ustvarjalnega sodelovanja, kakršno je npr. USOMID s 6 klobuki razmišljanja. Toda tudi s takimi metodami ne bo izvedljivo, da bi se v pripravo odločitev vključili vsi, kot v kakšni idealni demokraciji. Zato je smiselno šteti sprejete odločitve za invencije, ki naj postanejo v praksi uporabnikov inovacije, in pri njihovem uveljavljanju uporabiti teorijo difuzije novosti.

Naj spotoma povemo, da je to po dialektični teoriji sistemov (Mulej 1974; Mulej 1979), dialektičnem omrežnem

razmišljanju (Rosi 2004; Rosi in Mulej 2006) in poslovni kibernetiki (Potočan, Mulej in Kajzer 2005) četrti prispevek v svetovno zakladnico teorije sistemov, ki je nastala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

### Omenjeni viri

- Beer, S. (1979). *The Hearth of Enterprise*. Chichester et al.
- Jensen, R. (2003). *Viharjenje srca*. New moment 3, Ljubljana.
- Kovač, S. (2006). Simptomi neučinkovitega javnega sektorja. *Finance* (21. 6. 2006), 8-9.
- Miller, J. G. (1978). *Living Systems*. New York: McGraw Hill.
- Mrakar, T. (2000). *Zdravstveno varstvo kot organizacijski sistem v luči teorije živih sistemov in dialektične teorije sistemov*, magistrsko delo, Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo* 21(3-4), 207-212.
- Mulej, M. (1979). *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
- Mulej, M., Mulej N. (2007). De Bonova metodologija »Šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji. *Organizacija*, 1: 34-41.
- Mulej, M. idr. (1996). *Teorije sistemov*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. idr. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Mulej, M., V. Potočan, Z. Ženko in Š. Kajzer (2006). Etika soodvisnosti kot ozadje družbene odgovornosti. V: Hrast, A., Mulej, M., Knez-Riedl, J. (ured.). *Konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2006*. IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor, 6. Junij 2006. CD-ROM.
- Potocan, V., M. Mulej, and Š. Kajzer (2005). Business Cybernetics. *Kybernetes*, 34 (9-10), 1496-1516.
- Rosi, B. (2004). *Prenova omrežnega razmišljanja z aplikacijo na procesih v železniški dejavnosti*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
- Rosi, B. in M. Mulej (2006). The dialectical network thinking - a new systems theory concerned with management. *Kybernetes*, 35 (7-8): 1165-1178.
- Schwaninger, Markus (2006). *Intelligent Organizations, Powerful Models for Systemic Management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Swanson, G. A. (2005). The Study of Pathology and Living Systems Theory, *Sistem Research and Behavioral Science*, 22 (5): 363-371.



# THE OVERALL IMAGE OF SLOVENIA AMONG CROATIAN STUDENTS OF BUSINESS AND ECONOMICS

## Podoba Slovenije med hrvaškimi študenti ekonomije in poslovnih ved

### 1. Introduction

The associations that people in Croatia make with Slovenia have taken decades to form and are undergoing a constant process of development. Many important elements for the future internationalization of business activities between Croatia and Slovenia (e.g. in foreign trade, tourism and/or foreign investments) depend on the respective country images created in the minds of decision makers - consumers and business people in both countries.

Numerous marketing studies and research have been devoted to the country image construct both in international marketing and cross-cultural consumer research. Early studies were conducted in the second half of the 20<sup>th</sup> century, starting in the 1960s and 1970s (e.g. Schooler 1965; Rierson 1966; Robinson and Hefner 1967; Jones and Ashmore 1973; Nagashima 1970; Nagashima 1977). The importance of country image, especially related to a country as a source of products and services, was growing due to the continuous growth of business internationalization and globalization. Consequently, many concepts related to the country image construct were identified and their research became useful from both an academic and applied perspective.

### 2. Country Image Construct

People everywhere are more likely than ever to have formed relatively organized mental representations of countries (D' Astous and Boujbel 2007). Country image is considered as a multidimensional construct which is usually defined as "the total of all descriptive, inferential and informational beliefs about a particular country" (Martin and Eroglu 1993). It is not stable; it changes over time and usually becomes better when consumers and business people become more familiar with the country. Consumers and business people tend to have stereotypes about countries that have been formed by experience, hearsay and myth. Countries are perceived differently in different parts of the world (Papadopoulos, Heslop and Beracs 1989). Most research on the determinants of a country's image is based on the characteristics of the evaluated country and the demographic differences of the perceivers (Balabanis, Mueller and Melewar 2002).

dr. Durdana Ozretic-Dosen, prof., , University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Marketing Department, J.F. Kennedy 6, 10000 Zagreb, Croatia. E-mail: dozretic@efzg.hr.

mag. Vatroslav Skare, assist., University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Marketing Department, J.F. Kennedy 6, 10000 Zagreb, Croatia. E-mail: vskare@efzg.hr.

mag. Zoran Krupka, assist., University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Marketing Department, J.F. Kennedy 6, 10000 Zagreb, Croatia. E-mail: zkrupka@efzg.hr.

dr. Durdana Ozretic-Došen\*  
mag. Vatroslav Škare\*\*  
mag. Zoran Krupka\*\*\*

### Abstract

UDC: 321:659.1(497.4)

The objective of the paper is to analyze the overall image of Slovenia among Croatian students of business and economics. A very short, relevant literature review on the country image construct is presented in the first part of the paper. The second part describes the methodology and results of the primary research. The research has shown that Croatian students of business and economics have homogeneous assessments of the Slovenian image dimensions of average and less importance for the overall country image profile. However, their assessments of four out of six image dimensions of the greatest importance are not homogeneous and depend on the level of experience they have with Slovenia. Students who are more informed about Slovenia have a more positive and a more complete picture. *Key words:* image, country image, Slovenia, Croatian students

### Izvlaček

UDC: 321:659.1(497.4)

Namen tega članka je analizirati splošno podobo Slovenije med hrvaškimi študenti ekonomije in poslovnih ved. V prvem delu članka avtorji predstavijo kratek pregled relevantne literature o pojmu podobe (imidža) države. V drugem delu pa opišejo metodologijo in rezultate primarne raziskave. Študija pokaže, da imajo hrvaški študenti homogeno oceno podobe Slovenije glede povprečno pomembnih in manj pomembnih dimenzij za podobo države. Njihova ocena štirih, od skupno šestih najpomembnejših dimenzij podobe države pa ni homogena in je odvisna od ravni izkušenj s Slovenijo. Študenti, ki Slovenijo dobro poznajo, imajo bolj pozitivno in bolj celovito sliko države.

*Ključne besede:* podoba države, imidž, imidž države, Slovenija, hrvaški študenti

JEL: M31

Concepts related to country image are organized in a hierarchical framework where country image is seen as an image pool for product-related image concepts (Mossberg and Kleppe 2005). Therefore, the country image construct could also be described as the image source for product-related and service-related country associations. Nagashima (1970) is credited with the first definition of country image as the picture, the representation, the stereotype that businessmen and consumers attach to products of a specific country. Therefore, country image stereotypes can either benefit or hurt products and services from a certain country. While the image of the country affects the image of its products and services, experience with these products and services causes revisions in the country image (Jaffe and Nebenzahl 2001). Country of origin image is often a cue for evaluating products, and some authors suggest that favourable perceptions about the country result in the according of favourable attributions to brands from that country (Paswan and Sharma 2004). Roth and Romeo (1992) claim that there is a relationship between consumer preferences for a country's culture, economy and politics, and that consumers' evaluations of a specific product from country X are based on the match between the product and the country.

More recently, O'Shaughnessy and O'Shaughnessy (2000) claimed that a country's image is of paramount importance and that a country should be treated as a brand.

### 3. Research

The objective of the primary research is to analyze the overall image of Slovenia among Croatian students of business and economics. Students are consumers. They are also future business people who will, in the years to come, hold professional positions and make decisions regarding internationalization of business activities between Croatian and Slovenian companies, institutions and organizations. The analysis includes: the overall image of Slovenia among members of the selected target group, assessment of Slovenia based on relevant image dimensions and the importance of the image dimensions.

#### 3.1. Methodology

The survey was based on the methodology developed by Professor Richard Kühn, from the Institute of Marketing and Management, University of Berne, Switzerland. The applied measurement instrument was consistent with the research of Papadopoulos, Marshal and Heslop (1988) and Papadopoulos, Heslop and Bamossy (1990), who define country beliefs as consumers' beliefs about the country's industrial development and technological advancement, and according to whom the concept of affect refers to consumers' affective responses to the country's people. A convenient sample consisting of 293 junior students (third year) from the Faculty of Economics and Business at the University of Zagreb, Croatia was surveyed. A self-completed, pre-tested, highly structured questionnaire was used. Data were collected during May 2007.

#### 3.2. Hypotheses

On the basis of the relevant literature review, and in accordance with the applied research methodology, two hypotheses were set:

H1: The overall image of Slovenia among Croatian students of business and economics is homogeneous.

H2: Students who are more informed about Slovenia have a more positive and a more complete picture.

#### 3.3. Research results

Data were analyzed by means of *Statistica v7*. Different methods and techniques were applied: mean values, t-test and one-way ANOVA.

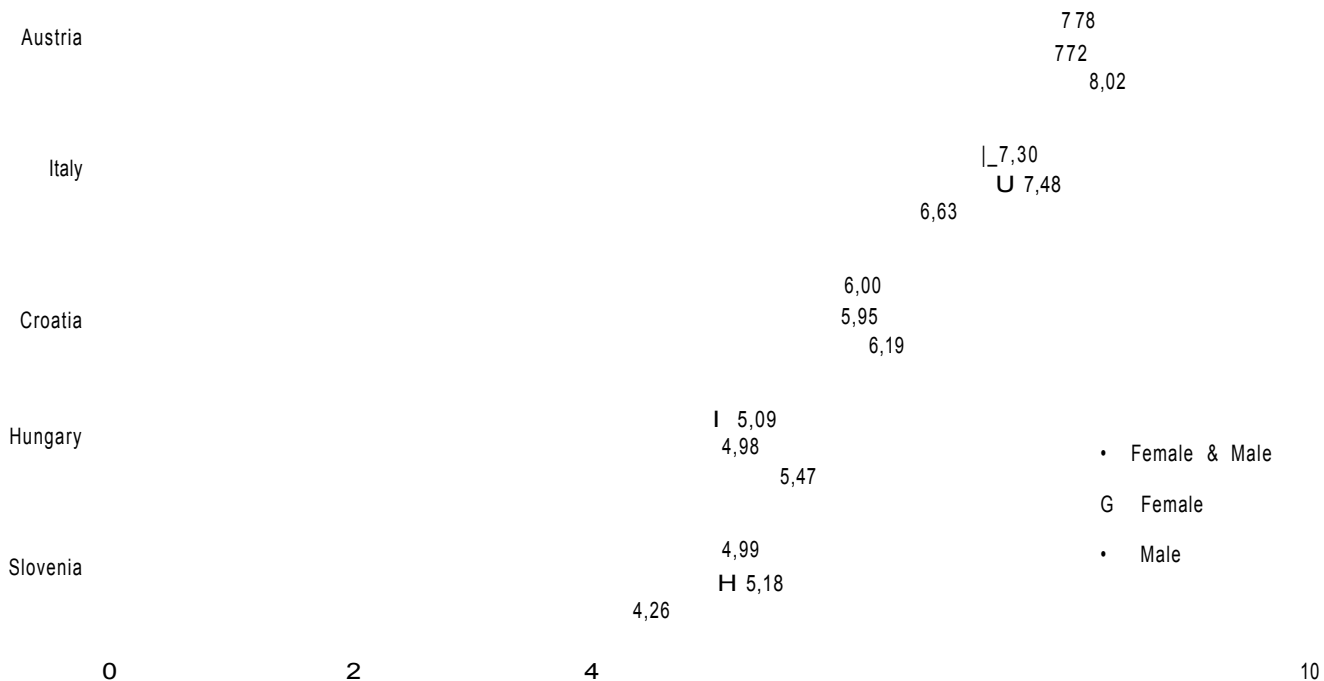
First, respondents were asked to evaluate the overall image of Slovenia compared with Austria, Croatia, Hungary and Italy on a 10 point numerical scale ranging from 1 ("Very bad") to 10 ("Excellent"). As shown in Figure 1, among selected countries, Austria was ranked first and Slovenia last as far as overall country image is concerned.

According to the applied research methodology, 18 statements describe and reflect important dimensions for creating a country image. Respondents were asked to grade the importance of each image dimension for assessing countries using a 10 point numerical scale, ranging from 1 ("Not important") to 10 ("Very important"). In accordance with the results obtained, dimensions were divided in three groups: those that are of top, average and less importance. Results are presented in Figure 2.

Next, respondents were asked to grade Slovenia's image using the same dimensions and scale. Results are shown in Figure 3, compared with the importance of image dimensions for assessing countries (previously presented in Figure 2). Slovenia scored high results for four out of six dimensions of top importance (marked bold in Figure 3). Two remaining dimensions of top importance got average ("Does Slovenia support humanitarian and human rights issues?") and very low results ("Is Slovenia an enjoyable place to visit?").

Combining both analyses (the first that showed the importance of the individual dimensions, and the second of the assessment of Slovenia by individual dimensions), a matrix was developed in order to distinguish four categories of Slovenia's strengths and weaknesses concerning country image (Figure 4). Slovenia's strengths of great importance are: providing high quality of life, political stability, caring for environmental protection, having a high level of education and research, supporting humanitarian and human rights issues and providing good investment opportunities. The only weakness of great importance is that respondents do not see Slovenia as an enjoyable place to visit (since that dimension also gained top importance for country image). Other dimensions are divided in two remaining categories and they are Slovenia's strengths (5 of them) and weaknesses (6 of them) of lesser importance.

Figure 1: Overall image of Slovenia compared with Austria, Italy, Croatia and Hungary



N=293 students of economics & business; scale of 1-10; 1=very bad, 10=excellent

Source: research

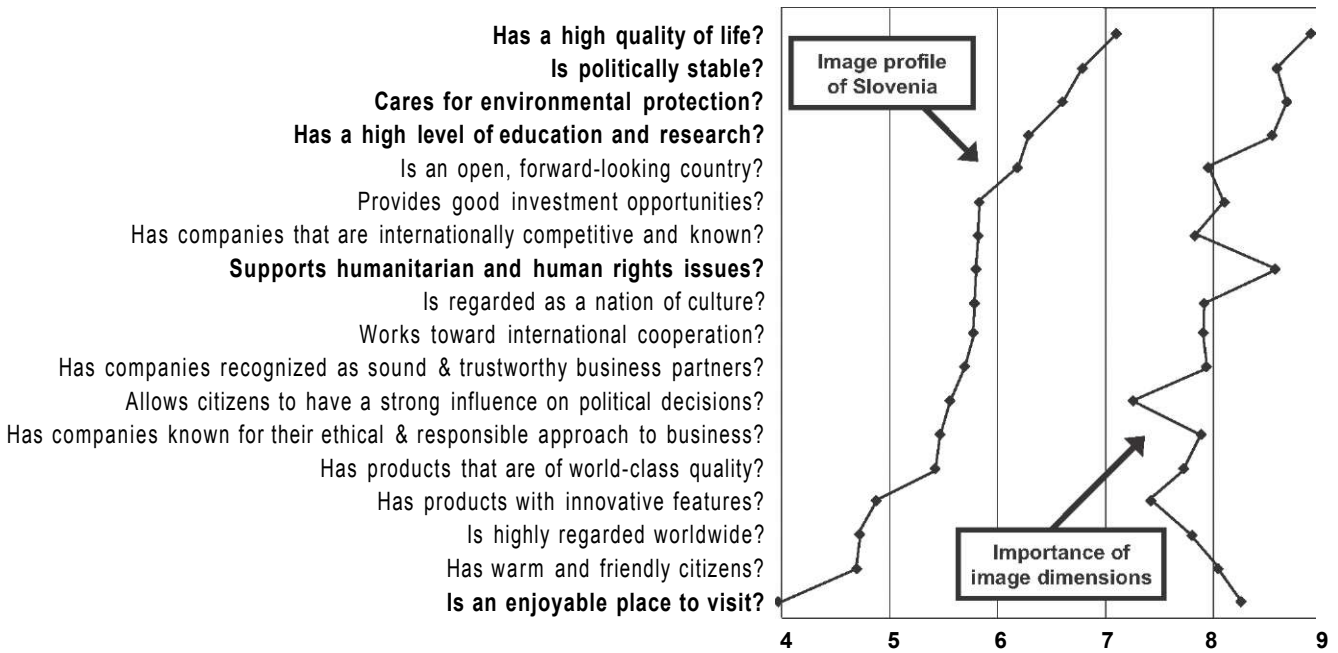
Figure 2: Importance of image dimensions for assessing countries (How important is it that a country...)



N=293 students of economics & business; scale of 1-10, 1=not important, 10=very important

Source: research

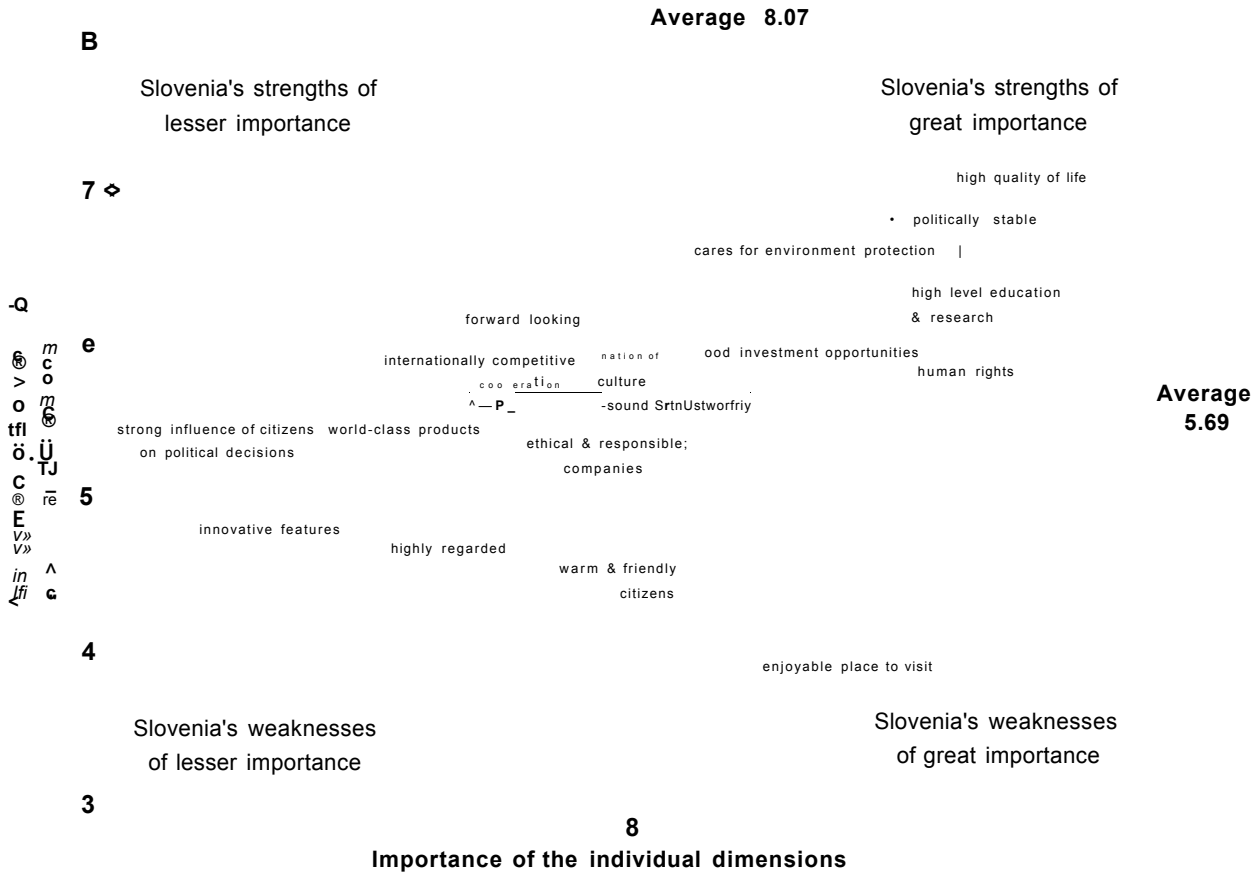
Figure 3: Comparison of the image profile of Slovenia and the importance of image dimensions for assessing countries



N=293 students of economics & business; scale of 1-10, 1=not important, 10=very important

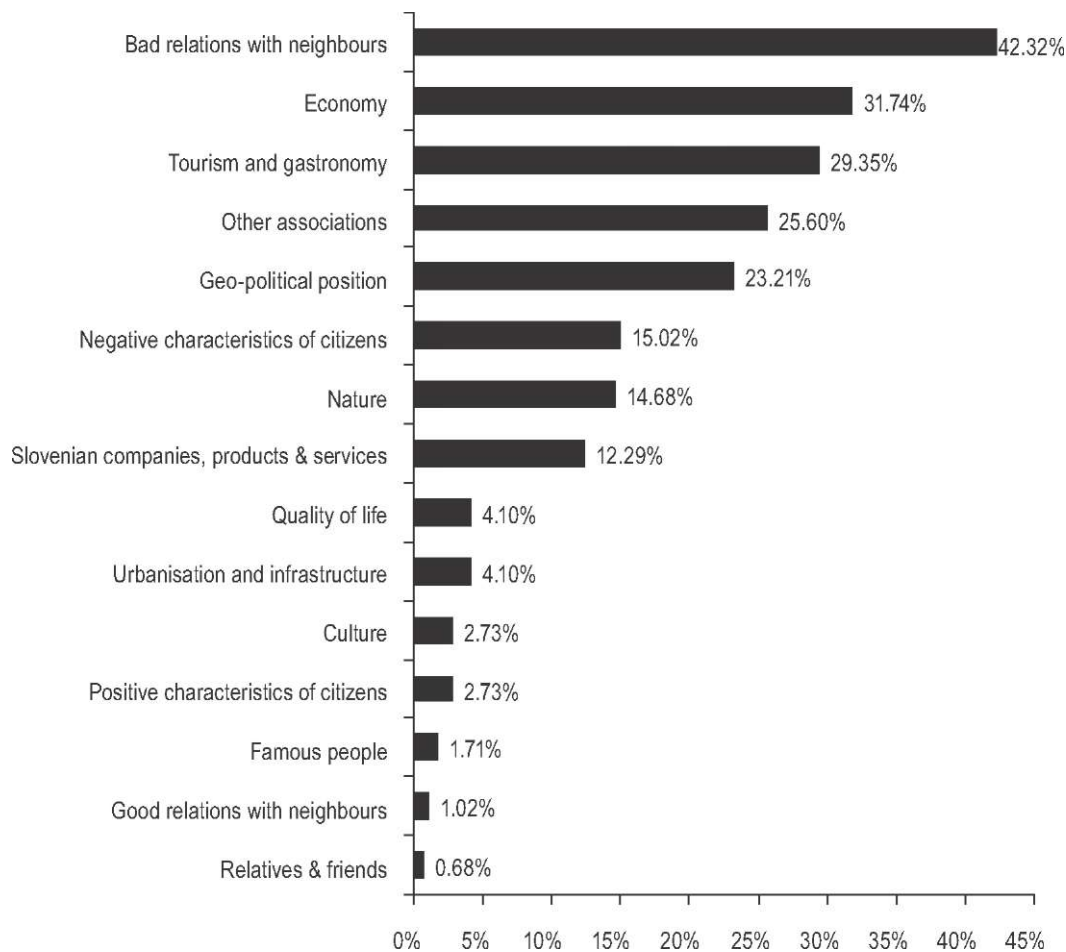
Source: research

Figure 4: Combined analysis of the assessment of Slovenia by individual dimensions and the importance of the individual dimensions



Source: research

**Figure 5:** *Categorisation of associations about Slovenia among Croatian students of economics & business*



N=293 students of economics & business

Source: research

Finally, respondents were asked to write associations they have about Slovenia. The total number of associations listed by respondents was 827. On the basis of the content analysis, associations were grouped as shown in Figure 5. Almost half of the respondents (42.32%) have associations that could be generally called "Bad relations with neighbours from Slovenia." This category is followed by associations related to the Slovenian economy (31.74%), tourism and gastronomy (29.35%) and geo-political position (23.21%).

### 3.4. Hypothesis Testing

The first hypothesis (H1), which stated that the overall image of Slovenia among Croatian students of business and economics is homogeneous, is partially confirmed.

To test H1, results of the respondents' assessments of Slovenia by individual dimensions were divided into three groups on the basis of the prior experience students had had with Slovenia. One-way ANOVA was used. Statistically significant differences ( $p < 0.05$ ) were found for four out of six dimensions of top importance among groups of students

who had visited Slovenia, who had only been in transit through Slovenia, and who had not visited Slovenia. For all remaining dimensions, statistically significant differences were not found. Results are shown in Table 1.

The results provide support for H2. The content analysis of respondents' associations revealed positive, negative and neutral associations about Slovenia.<sup>1</sup> In the next phase, respondents were divided into two groups on the basis of the number of associations they had about Slovenia. The average number of associations per student was 2.82. Re-

<sup>1</sup> The content analysis of respondents' associations also revealed that, regardless of the nature of associations (positive, negative or neutral), none of the associations in which facts about Slovenia were mentioned were wrong - e.g. some respondents linked to Slovenia the names of Slovenian politicians and/or athletes, renowned Slovenian tourist destinations, and Slovenian product and services brands. The authors believe that a possible explanation of such good knowledge is related to the fact that Slovenia is a neighboring country to Croatia (and a country which, in the very recent past, was a part of the same state for more than four decades).

**Table 1:** *Image profile of Slovenia (assessments by individual dimensions) for groups of students who had visited Slovenia, had been in transit through Slovenia and who had not visited Slovenia (mean values)*

DIMENSIONS	HAD NOT VISITED N=23	HAD BEEN IN TRANSIT N=69	HAD VISITED N=201	ANOVA (p<0,05)
Has warm and friendly citizens?	4.78	4.32	4.86	0.234272
Is an enjoyable place to visit?	4.09	3.33	4.14	0.017631
Has companies known for their ethical & responsible approach to business?	5.30	5.33	5.55	0.635074
Cares for environmental protection?	6.39	6.39	6.70	0.484480
Is highly regarded worldwide?	4.61	4.49	4.84	0.392106
Allows citizens to have a strong influence on political decisions?	5.22	5.58	5.59	0.615662
Is politically stable?	5.78	6.83	6.96	0.011663
Is regarded as a nation of culture?	5.13	5.71	5.90	0.273865
Has a high quality of life?	6.00	6.93	7.27	0.009758
Is an open, forward-looking country?	5.74	5.93	6.29	0.301997
Has a high level of education and research?	5.43	6.07	6.47	0.021292
Has companies that are internationally competitive and known?	5.57	5.90	5.82	0.788443
Works toward international cooperation?	5.26	5.46	5.96	0.161475
Has products that are of world-class quality?	4.96	5.33	5.48	0.451127
Has products with innovative features?	4.74	4.68	4.95	0.588620
Supports humanitarian and human rights issues?	5.52	5.64	5.89	0.557534
Has companies recognized as sound & trustworthy business partners?	5.97	5.74	5.81	0.848907
Provides good investment opportunities?	5.17	5.90	5.89	0.325650

<sup>N</sup>=293 students of economics & business

<sup>S</sup>ource: research

**Table 2:** *Image profile of Slovenia (assessments by individual dimensions) for groups of students who are more informed and students who are less informed about Slovenia*

DIMENSIONS	MORE INFORMED* N=182	LESS INFORMED** N=111	
Has warm and friendly citizens?	4.82	4.55	0.319831
Is an enjoyable place to visit?	4.01	3.86	0.546833
Has companies known for their ethical & responsible approach to business?	5.63	5.24	0.091445
Cares for environmental protection?	6.85	6.20	0.008162
Is highly regarded worldwide?	4.78	4.68	0.645412
Allows citizens to have a strong influence on political decisions?	5.71	5.31	0.050606
Is politically stable?	7.11	6.40	0.000881
Is regarded as a nation of culture?	6.03	5.42	0.023412
Has a high quality of life?	7.41	6.58	0.000419
Is an open, forward-looking country?	6.36	5.86	0.055816
Has a high level of education and research?	6.66	5.69	0.000012
Has companies that are internationally competitive and known?	6.01	5.50	0.035526
Works toward international cooperation?	5.92	5.56	0.188192
Has products that are of world-class quality?	5.64	5.02	0.008151
Has products with innovative features?	5.05	4.56	0.034698
Supports humanitarian and human rights issues?	5.99	5.50	0.052371
Has companies recognized as sound & trustworthy business partners?	5.92	5.54	0.123496
Provides good investment opportunities?	6.06	5.46	0.022738

\* respondents who had two or more associations about Slovenia

\*\* respondents who had one or no associations about Slovenia

N=293 students of economics & business

Source: research

spondents who had fewer than 2 associations were, for the purpose of the study, considered less informed, while those who had 2 or more associations were considered more informed. As shown in Table 2, mean values for the assessment of Slovenia by individual dimensions are higher for all 18 dimensions of country image for the group of more informed students. A T-test was performed to find out if there were statistically significant differences between groups of more and less informed students. At the significance level of 95%, differences were found for 8 dimensions (out of which 4 belong to the group of dimensions of top importance). A comparison of content analysis of the associations that students have about Slovenia also shows that students who had 2 or more associations have a more complete picture of Slovenia. Therefore H2, which states that students who are informed about Slovenia have a more positive and a more complete picture, is confirmed.

### 3.5. Limitations

This research was conducted in a single academic institution with a sample of students of only one level (i.e. junior - third year) of business and economics education. It would therefore be necessary to carry out additional studies in faculties belonging to different universities and colleges that teach business and economics across Croatia, using more representative samples.

### 4. Conclusion

For the purpose of the presented research about the overall image of Slovenia among Croatian students of business and economics, the country image construct was studied as all associations linked to a country, i.e. it represented a pool of associations which were not exclusively linked to any particular context (e.g., the country as a source of products and services, the country as a tourist destination or the country as a destination for foreign direct investments).

Also, the analysis aimed to examine the extent to which the results of the research on country image of a neighboring country (and a country which was part of the same state for more than four decades with the country of origin of the respondents) could support and be compared with the results of numerous previous studies on the country image construct, conducted predominantly in developed countries. It can be concluded that the research results match the findings of previous studies and, generally speaking, they support the main contribution which defines country image as a multidimensional construct which is not stable, and which improves when consumers and business people are more familiar with the country.

Two hypotheses were set in the primary research, out of which one is partially and the other fully confirmed. The research has shown that Croatian students of business and economics, as far as Slovenian image is concerned, have homogeneous assessments of image dimensions of average and less importance for the overall country image profile. However, their assessments of four out of six image dimen-

sions which are of the top importance are not homogeneous and depend on the level of experience the respondents have with Slovenia. It is confirmed that students who are more informed about Slovenia have a more positive and a more complete picture.

Many challenging issues for future research and measurement of the country image of Slovenia in selected and/or in other Croatian target groups (and vice-versa, i.e. measuring the country image of Croatia in selected Slovenian target groups) exist, such as: product-country image, service-country image and destination image.

### References

1. Balabanis, George, Rene Mueller and T. C. Melewar (2002). The human values' lenses of country of origin images. *International Marketing Review* 19 (6): 582-610.
2. D'Astous, Alain and Lilia Boujbel (2007). Positioning countries on personality dimensions: Scale development and implications for country marketing. *Journal of Business Research* 60: 271-239.
3. Jaffe, Eugene D. and Israel D. Nebenzahl (2001). *National Image & Competitive Advantage*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
4. Jones, Russel A. and Richard D. Ashmore (1973). The structure of intergroup perception: Categories and dimensions in views of ethnic groups and adjectives used in stereotype research. *Journal of Personality and Social Psychology* 25 (3): 428-438.
5. Martin, Ingrid M. and Sevgin Eroglu (1993). Measuring a multi-dimensional construct: Country image. *Journal of Business Research* 24 (3): 191-200.
6. Mossberg, Lena and Ingeborg A. Kleppe (2005). Country and Destination Image: Different or Similar Image Concepts? *The Service Industries Journal* 25 (4): 493-503.
7. Nagashima, Akira (1977). A comparative "made in" product image survey among Japanese businessmen. *Journal of Marketing* 41 (1): 27-49.
8. Nagashima, Akira (1970). A comparison of Japanese and US attitudes towards foreign products. *Journal of Marketing* 34: 68-74.
9. O' Shaughnessy, John and Nicholas J. O' Shaughnessy (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing* 20 (1): 56-64.
10. Papadopoulos, Nicolas, Louise A. Heslop and Gary Bamossy (1990). A comparative image analysis of domestic versus imported products. *International Journal of Research in Marketing* 16 (7): 283-294.
11. Papadopoulos, Nicolas, Louise A. Heslop and Jozsef Beracs (1989). National Stereotypes and product evaluations in a socialist country. *International Marketing Review* 7 (1): 32-47.

12. Papadopoulos, Nicolas, J. J. Marshal and Louise A. Heslop (1988). Strategic implications of product and country images: A modeling approach, *Marketing Productivity*, European Society for Opinion and Market Research Lisbon, pp. 69-90.
13. Paswan, Audhesh K. and Dheeraj Sharma (2004). Brand country of origin (COO) knowledge and COO image: Investigation in an emerging franchise market. *Journal of Product & Brand Management* 13 (3): 144-155.
14. Rierson, Curtis C. (1966). Are foreign products seen as national stereotypes? *Journal of Retailing* 42 (1): 33-40.
15. Robinson, John P. and Robert Hefner (1967). Multidimensional differences in public and academic perceptions of nations. *Journal of Personality and Social Psychology* 7 (3): 251-259.
16. Roth, Martin S. and Jean B. Romeo (1992). Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies* 3<sup>rd</sup> quarter: 477- 497.
17. Schooler, Richard D. (1965). Product bias in the Central American Common Market, *Journal of Marketing Research* (2): 394-397.



## SLOVENSKE PREDELOVALNE DEJAVNOSTI IN FAKTORSKA INTENZIVNOST V PROIZVODNJI

### Slovenia's Manufacturing Activities and Factor Intensity in Production

#### UVOD

V številnih raziskavah je bilo dokazano, da merjenje skupne znotrajpanožne trgovine opazovane države, ki jo sestavljata horizontalna in vertikalna znotrajpanožna trgovina, omogoča preverjanje njene proizvodne strukture oziroma znotrajpanožne usmerjenosti.<sup>1</sup> Podobno je mogoče opraviti še merjenje horizontalne ter vertikalne znotrajpanožne trgovine na različnih ravneh izbrane klasifikacije dejavnosti in na ta način preveriti še znotrajpanožno usmerjenost predelovalne industrije.

Pri raziskovalcih je na splošno sprejeta Greenaway-Hine-Milnerjeva (1994, 1995) metoda za merjenje horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine. Z uporabo te metode je bila preverjena znotrajpanožna usmerjenost predelovalne industrije nekdanjih držav članic CEFTA<sup>2</sup> v trgovini z državami članicami EU na ravni dveh števil Standardne mednarodne industrijske klasifikacije dejavnosti (ISIC).<sup>3</sup> Rezultati analize kažejo, da je predelovalna industrija Češke, Madžarske, Poljske, Slovaške in Slovenije prevladujoče usmerjena v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov nižje kakovosti in da le približno desetina predelovalnih dejavnosti teh držav kaže usmerjenost v proizvodnjo izdelkov višje kakovosti.

V tem prispevku pa so predstavljeni rezultati merjenja horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine na ravni dveh in treh števil ISIC le za tiste predelovalne dejavnosti, ki v multilateralni blagovni trgovini Slovenije kažejo usmerjenost v proizvodnjo izdelkov višje kakovosti. Rezultati sedanje analize kažejo pomembne razlike. Ta analiza multilateralne trgovine namreč kaže višji delež dejavnosti s pretežno usmerjenostjo v proizvodnjo izdelkov višje kakovosti, kot jih je pokazala predhodna analiza trgovine z ekonomsko skupino držav članic EU. Dobljene razlike v deležih pa je mogoče pojasniti z različno zahtevnostjo trgov.

Države članice EU zaradi višje ravni razvitosti posledično predstavlja zahtevnejši trg, medtem ko trgovina z manj razvitimi državami predstavlja manj zahtevno tržišče za slovensko predelovalno industrijo. Ker pa multilateralna blagovna menjava vključuje trgovino z državami na teritoriju nekdanjih jugoslovanskih republik, nekdanje Sovjetske zveze in drugimi vzhodnoevropskimi državami, ki predstavljajo manj zahtevne trge, sedanja analiza kaže drugačen delež predelovalnih dejavnosti z višjo kakovostjo proizvodov v izvozu. Ugotovljene razlike pa je mogoče razložiti tudi na temelju modificirane verzije teorije primerjalnih prednosti, ki je predstavljena v nadaljevanju.

\* dr. Stanislav Černoša, Založba Aristej d.o.o., Marčičeva ulica 19, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: cernosa@aristej.si.

<sup>1</sup> Gl. Greenaway-Milner-Elliott (1999), Fontagne, Freudenberg in Peridy (1997b).

<sup>2</sup> Černoša (2007a).

<sup>3</sup> International Standard Industrial Classification - ISIC, Rev. 3.

#### Izvleček

UDK: 658.62:339.564(497.4)

V tem prispevku so predstavljeni rezultati merjenja horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine za slovenske predelovalne dejavnosti na ravni dveh in treh števil ISIC. Vertikalna znotrajpanožna trgovina je ločena na VERT1, ki predstavlja proizvode višje kakovosti, in VERT2, ki predstavlja proizvode nižje kakovosti. Ta razdelitev je pokazala, da delež vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1 predstavlja približno eno tretjino, medtem ko delež VERT2 predstavlja približno dve tretjini vertikalne znotrajpanožne trgovine. Predstavljeni so le rezultati analize za tiste dejavnosti, ki kažejo pretežno usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti. Rezultati prav tako kažejo, da predstavljene predelovalne dejavnosti intenzivno vključujejo delovno silo v proizvodnjo.

*Ključne besede:* znotrajpanožna trgovina, horizontalna in vertikalna znotrajpanožna trgovina, primerjalne prednosti, Slovenija

#### Abstract

UDC: 658.62:339.564(497.4)

This paper presents results of the measurement of horizontal and vertical intra-industry trade (IIT) for Slovenia's manufacturing activities at the second and the third-digit level of the ISIC. Vertical IIT is separated on VERT1, which represents higher quality products, and on VERT2, which represents lower quality products. This separation shows that VERT1 comprises approximately one third and VERT2 comprises two thirds of vertical IIT. We present results of the analysis only for those manufacturing activities which show prevailing IIT specialisation in production of high quality products. The results also show that presented manufacturing activities mainly use labour intensity in production.

*Key words:* Intra-industry trade, horizontal and vertical intra-industry trade, comparative advantage, Slovenia

JEL: F14

Najprej je torej predstavljena teoretska podlaga analize, v nekaj stvkih metodologija za merjenje horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine in nabor podatkov, nato dobljeni rezultati analize in na koncu prispevka še kratek povzetek vsebine.

## 1. Teoretska podlaga analize

Analiza je zasnovana na domnevah novih teorij mednarodne menjave, ki predpostavljajo horizontalno ali vertikalno diferenciacijo proizvodov. Pri horizontalni diferenciaciji proizvodov govorimo o podobnih proizvodih, ki se razlikujejo med seboj bodisi po določenih lastnostih bodisi po značilnostih, medtem ko pri vertikalni diferenciaciji proizvodov govorimo o proizvodih, ki so sicer na zunaj podobni, vendar se ločijo med seboj po kakovosti. Ker vertikalna znotrajpanožna trgovina predstavlja približno štiri petine skupne znotrajpanožne trgovine Slovenije, lahko trgovino z vertikalno diferenciranimi proizvodi opazovane države ustrezno pojasnimo s pomočjo Falveyjevega (1981) modela.<sup>4</sup>

Model predpostavlja nastanek znotrajpanožne trgovine s proizvodi različne kakovosti vsaj v eni industrijski panogi, kjer domača država izvažata določene vertikalno diferencirane proizvode, medtem ko sočasno uvažata druge diferencirane proizvode iz tuje države. Domneva se, da kapital predstavlja temeljno značilnost industrijske panoge in da vsaka panoga proizvaja specifično kakovost proizvodov - na temelju razmerja med kapitalom in stroški najetega dela - le določeno vrsto diferenciranih proizvodov. Ker vsako državo predstavlja vsaj ena industrijska panoga, ki ima dano zalogo kapitala in dano raven plač, se bo domača država, ki ima na razpolago več kapitala in relativno višje stroške za najem delovne sile, specializirala v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti, medtem ko se bo tuja država, ki ima na razpolago manj kapitala ter relativno nižje stroške delovne sile, specializirala v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov nižje kakovosti.

## 2. Predstavitev metodologije in izbora podatkov

Horizontalno in vertikalno znotrajpanožno trgovino opazovane države lahko merimo z metodo, ki so jo razvili Greenaway, Hine in Milner (1994, 1995) ter metodologijo, ki sta jo razvila Fontagne in Freudenberg (1997a). Čeprav obe metodi temeljita na izhodiščih, ki ji je razvil Abd-el-Rahman (1991), se v raziskavah pogosteje uporablja prva metoda.<sup>5</sup> V tej analizi smo tako uporabili Greenaway-Hine-Milnerjevo metodo na ravni dveh in treh števil ISIC za Slovenijo v obdobju 1997-2003.

<sup>4</sup> V analizi Černoša (2007b) je bilo dokazano, da je Falveyjev model ustrezna teoretska podlaga za obrazložitev trgovine z vertikalno diferenciranimi proizvodi v primeru Slovenije. Primerjalna študija meritev horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine med Nemčijo in Francijo v daljšem časovnem obdobju, ki sta jo opravila Nielsen-Lüthje (2002), je prav tako potrdila prednosti Greenaway-Hine-Milnerjeve metode v primerjavi s Fontagne-Freudenbergovim pristopom.

Ker pa Statistični urad RS ne zbira podatkov v naboru ISIC, smo dobljene statistične podatke o zunanji trgovini Slovenije na ravni petih števil Standardne mednarodne trgovinske klasifikacije (SMTK) preuredili v nov nabor podatkov na ravni dveh in treh števil ISIC.<sup>6</sup> Dokaj zamudno delo povezovanja posameznih panog na ravni petih števil SMTK v oddelke, skupine in podskupine Mednarodne standardne klasifikacije dejavnosti ISIC se je vsekakor obrestovalo.<sup>7</sup> Rezultati merjenja znotrajpanožne trgovine na različnih ISIC namreč kažejo, da se je znotrajpanožna usmerjenost slovenske predelovalne dejavnosti v obdobju 1997-2003 postopoma spreminjala.

## 3. Rezultati meritev na ravni dveh števil ISIC

Kot je bilo v uvodu že povedano, bodo prikazani le rezultati meritev za tiste dejavnosti na ravni dveh in treh števil ISIC, ki v multilateralni trgovini Slovenije kažejo usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti. Na sliki 1 so tako prikazani rezultati merjenja horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine za sedem slovenskih predelovalnih dejavnosti na ravni dveh števil ISIC, ki so leta 2003 kazale relativno višje deleže vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1. Te dejavnosti lahko skrajšano opredelimo kot: proizvodnjo oblačil in krznenih izdelkov (ISIC 18), proizvodnjo usnja in obutve (ISIC 19), proizvodnjo naftnih derivatov (ISIC 23), proizvodnjo kemičnih izdelkov (ISIC 24), proizvodnjo mineralnih izdelkov (ISIC 26), proizvodnjo RTV-aparatov (ISIC 32) in proizvodnja pohištva in drugih neomenjenih proizvodov (ISIC 36).

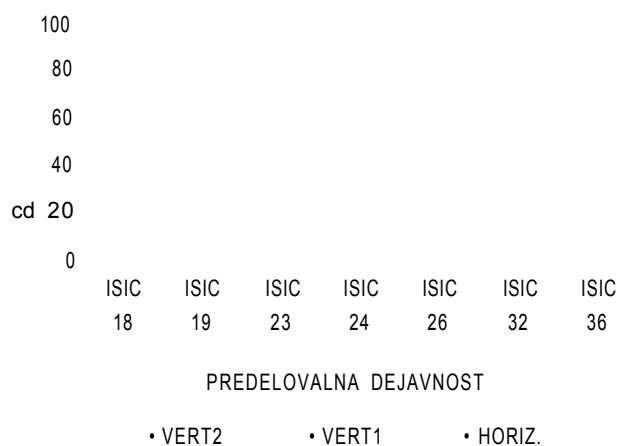
Pri tem sta proizvodnja oblačil (ISIC 18) ter proizvodnja naftnih derivatov ter jedrskega goriva (ISIC 23)<sup>8</sup> tudi edini dejavnosti, ki v obdobju 1997-2003 vseskozi kažeta usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti. V proizvodnji usnja, obutve ter usnjenih oblačil (ISIC 19) izkazuje slovenska predelovalna industrija prevladujoči delež vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1 v vseh letih, razen v letu 1998, ko ta dejavnost kaže usmerjenost v nižjo kakovost proizvodov. V proizvodnji drugih nekovin in mineralnih izdelkov (ISIC 26) je prav tako prišlo do spremembe razmerja med deležem vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1 in VERT2, pri čemer ta dejavnost po letu 1999 kaže usmerjenost v proizvodnjo izdelkov višje kakovosti.

<sup>6</sup> Pripadajočo tabela za preureditev zbranih podatkov iz SMTK (Rev. 3) v ISIC (Rev. 3) in obratno je objavil Eurostat: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/ramon/>.

<sup>7</sup> Pri tem velja dopolniti, da smo izbrali naslednje oddelke klasifikacije ISIC: 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 in 36, ki vključujejo panoge industrijskih proizvodov na ravni petih števil (SMTK 5-8) in ki obsegajo še določeno število panog surovin na ravni petih števil (SMTK 0-4).

<sup>8</sup> Proizvodnja koks, naftnih derivatov ter jedrskega goriva (ISIC 23) zaradi nizke vrednosti izvozov kaže relativno nizek delež skupne znotrajpanožne trgovine v primerjavi z drugimi dejavnostmi na tej sliki.

**Slika 1:** Rezultati merjenja horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine za izbrane dejavnosti na ravni dveh števil ISIC za Slovenijo v letu 2003



OPOMBA: *HORIZ* - predstavlja delež horizontalne znotrajpanožne trgovine; *VERT1* - predstavlja delež vertikalne znotrajpanožne trgovine, ki na temelju razmerja med povprečno vrednostjo izvozov ( $UV^X$ ) in povprečno vrednostjo uvozov ( $UV^M$ ) kaže višjo ceno oziroma kakovost proizvodov v izvozu; *VERT2* - predstavlja delež vertikalne znotrajpanožne trgovine, ki na temelju razmerja med povprečno vrednostjo izvozov ( $UV^X$ ) in povprečno vrednostjo uvozov ( $UV^M$ ) kaže nižjo ceno oziroma kakovost proizvodov v izvozu.

Vir: Interni podatki Statističnega urada RS in lasten izračun.

Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov ter umetnih vlaken (ISIC 24) in proizvodnja radijskih in televizijskih aparatov ter komunikacijskih naprav (ISIC 32) tudi kažeta med letoma 1999 in 2003 višjo kakovost proizvodov v izvozu, medtem ko proizvodnja pohištva ter drugih neomenjenih proizvodov (ISIC 36) izkazuje prevladujoči delež vertikalne znotrajpanožne trgovine *VERT1* le v letu 2003. Ali na kratko, če je torej v letu 1997 le približno ena sedmina<sup>9</sup> predelovalnih dejavnosti kazala pretežno usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti, pa v letu 2003 kaže približno ena tretjina<sup>10</sup> predelovalnih dejavnosti pretežno usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti.

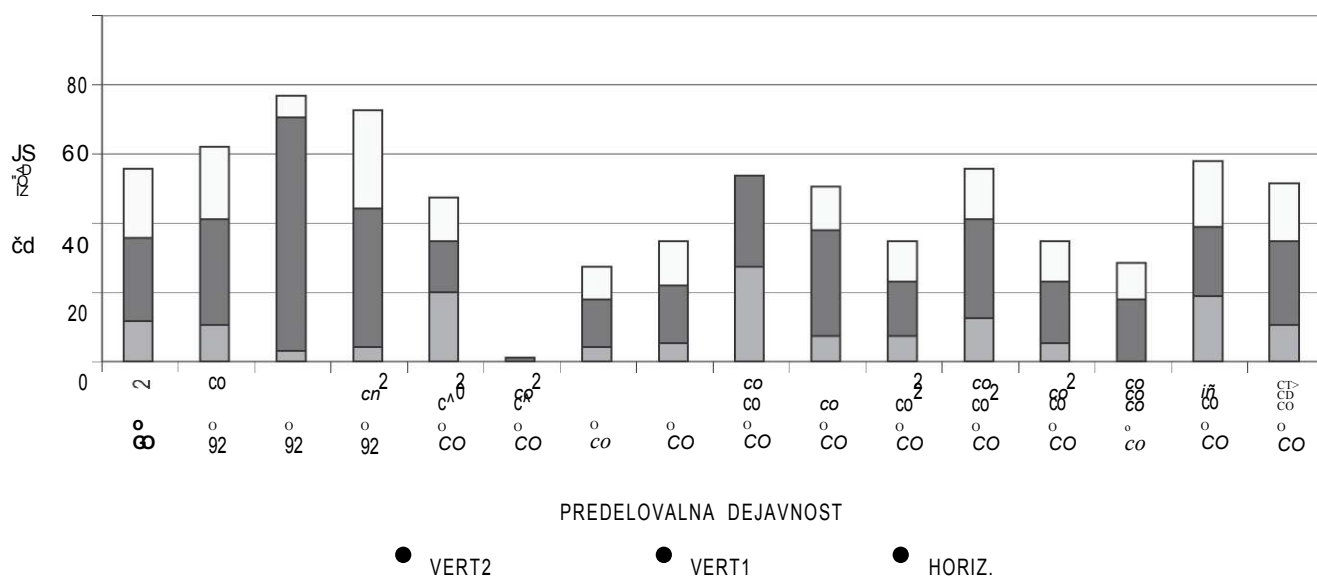
Pri tem je značilno, da proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov (ISIC 24), proizvodnja drugih nekovin in mineralnih izdelkov (ISIC 26) in proizvodnja radijskih in televizijskih aparatov (ISIC 32) kažejo svoje primerjalne prednosti le v multilateralni trgovini. Gre za kapitalno intenzivne<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Torej le tri od skupaj 20 predelovalnih dejavnosti.

<sup>10</sup> Natančneje, sedem od skupaj 20 dejavnosti.

<sup>11</sup> Točneje povedano, v primeru slovenske predelovalne industrije je proizvodnja kemikalij edina značilna kapitalno intenzivna dejavnost. Če namreč upoštevamo vložek kapitala na zaposlenega kot merilo kapitalne intenzivnosti, kaže proizvodnja kemikalij trikratnik slovenskega povprečja, proizvodnja mineralnih proizvodov dosega navedeno povprečje, medtem ko proizvodnja RTV-aparatov dosega le približno 80 odstotkov istega povprečja.

**Slika 2:** Rezultati merjenja horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine za izbrane dejavnosti na ravni treh števil ISIC za Slovenijo v letu 2003



OPOMBA: *HORIZ* - predstavlja delež horizontalne znotrajpanožne trgovine; *VERT1* - predstavlja delež vertikalne znotrajpanožne trgovine, ki na temelju razmerja med povprečno vrednostjo izvozov ( $UV^X$ ) in povprečno vrednostjo uvozov ( $UV^M$ ) kaže višjo ceno oziroma kakovost proizvodov v izvozu; *VERT2* - predstavlja delež vertikalne znotrajpanožne trgovine, ki na temelju razmerja med povprečno vrednostjo izvozov ( $UV^X$ ) in povprečno vrednostjo uvozov ( $UV^M$ ) kaže nižjo ceno oziroma kakovost proizvodov v izvozu.

Vir: Interni podatki Statističnega urada RS in lasten izračun.

dejavnosti, ki uveljavljajo svoje prednosti le na trgih manj razvitih držav, kot so Ruska federacija in druge vzhodno-evropske države, medtem ko v trgovini z razvitejšimi državami članicami EU pravkar navedene dejavnosti kažejo usmerjenost v proizvodnjo izdelkov nižje kakovosti. Primer se da pojasniti s Falveyevim (1981) teoretskim modelom, ki predstavlja modificirano verzijo teorije primerjalnih prednosti. Model namreč domneva, da je kakovost proizvodov določena s kapitalsko intenzivnostjo v proizvodnji. Ker imajo razvitejši države članice EU na razpolago več kapitala in višje plače delovne sile, te države kažejo primerjalne prednosti v proizvodnji izdelkov višje kakovosti, ki predpostavljajo kapitalsko intenzivnost, in ker ima Slovenija na razpolago manj kapitala in dovolj cenene delovne sile, se njene primerjalne prednosti odražajo v proizvodnji izdelkov nižje kakovosti, ki domnevajo relativno nizko kapitalsko intenzivnost.

Prednosti Slovenije v menjavi z EU kot ekonomsko skupino držav so na ta način razvidne izključno le pri dveh predelovalnih dejavnostih, ki intenzivno vključujeta delovno silo, torej v proizvodnji oblačil strojenja in dodelave krzna ter proizvodnje krznenih izdelkov (ISIC 18) ter proizvodnji usnja, obutve ter usnjenih oblačil (ISIC 19), medtem ko preostalih 18 predelovalnih dejavnosti na ravni dveh števil ISIC ostaja prevladujoče usmerjenih v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov nižje kakovosti.

#### 4. Rezultati meritev na ravni treh števil ISIC

Na sliki 2 so prikazani rezultati analize za 16 predelovalnih dejavnosti od skupaj 49, ki so v letu 2003 kazale usmerjenost v proizvodnjo izdelkov višje kakovosti in ki so podrobneje opredeljene v besedilu. V obdobju 1997-2003 je le naslednjih šest dejavnosti vseskozi kazalo usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti: ISIC 181,<sup>12</sup> ISIC 192,<sup>13</sup> ISIC 232,<sup>14</sup> ISIC 241,<sup>15</sup> ISIC 261,<sup>16</sup> ter ISIC 313,<sup>17</sup> medtem ko je deset predelovalnih dejavnosti: ISIC 172, ISIC 173, ISIC 202, ISIC 321, ISIC 322, ISIC 323, ISIC 332, ISIC 333, ISIC 351, ISIC 369 kazalo<sup>18</sup> prevladujočo usmerjenost v proizvodnjo verti-

kalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti v krajšem obdobju.<sup>19</sup>

Rezultati analize tudi kažejo, da obstaja povezanost med tistimi dejavnostmi na ravni dveh in treh števil ISIC, ki kažejo pretežno usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti. Neposredna povezanost med posameznimi predelovalnimi dejavnostmi na ravni dveh in treh števil ISIC je razvidna pri naslednjih dejavnostih: ISIC 181, ISIC 192, ISIC 232, ISIC 241, ISIC 261, ISIC 321, ISIC 322, ISIC 323 in ISIC 36. Tako se na nižji ravni treh števil ISIC natančneje identificirajo tiste dejavnosti, ki so neposredno vplivale na višje deleže vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1 na ravni dveh števil ISIC. Tipičen primer predstavlja proizvodnja oblačil (ISIC 181), ki na ravni treh števil izbrane agregacije zaradi visokega deleža vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1 direktno vpliva na delež vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1 v proizvodnji oblačil strojenja in dodelave krzna ter proizvodnje krznenih izdelkov (ISIC 18) na ravni dveh števil agregacije.

Vendar pa obstajajo še druge predelovalne dejavnosti (ISIC 172, ISIC 173, ISIC 202, ISIC 313, ISIC 332, ISIC 333 in ISIC 351), ki bodisi zaradi doseženega obsega trgovine<sup>20</sup> bodisi zaradi združevanja podatkov v klasifikaciji<sup>21</sup> direktno ne vplivajo na razmerje med vertikalno znotrajpanožno trgovino VERT1 in vertikalno znotrajpanožno trgovino VERT2 na ravni dveh števil ISIC in ki torej kažejo prevladujočo usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti le na ravni treh števil izbrane agregacije.

Čeprav je bila v obdobju 1997-2003 večina predelovalnih dejavnosti na ravni treh števil ISIC usmerjenih v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov nižje kakovosti, je opazna povsem enaka sprememba proizvodne strukture kot v predhodni točki. Če je v letu 1997 kazalo le sedem predelovalnih dejavnosti prevladujoči delež vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1,<sup>22</sup> pa v letu 2003 že 16 dejavnosti kaže pretežno usmerjenost v višjo kakovost

<sup>12</sup> Proizvodnja oblačil, razen krzna.

<sup>13</sup> Proizvodnja obutve.

<sup>14</sup> Proizvodnja naftnih derivatov.

<sup>15</sup> Proizvodnja bazičnih kemičnih proizvodov.

<sup>16</sup> Proizvodnja stekla in steklenih proizvodov.

Proizvodnja izolirane žice ter kablov.

<sup>18</sup> Proizvodnja drugih tekstilnih izdelkov (ISIC 172), proizvodnja pletenih in kvačkanih izdelkov (ISIC 173), proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slamatih in pletenih izdelkov (ISIC 202), proizvodnja elektronk, elektronskih ventilov ter drugih elektronskih komponent (ISIC 321), proizvodnja televizijskih in radijskih oddajnikov, telefonskih in telegrafskih naprav (ISIC 322), proizvodnja televizijskih in radijskih sprejemnikov, naprav in opreme za snemanje ter predvajanje zvoka ter slike (ISIC 323), proizvodnja optičnih instrumentov ter fotografske opreme (ISIC 332), proizvodnja ur (ISIC 333), gradnja ter obnova ladij in čolnov (ISIC 351), proizvodnja drugih neomejenih proizvodov (ISIC 369).

<sup>19</sup> ISIC 173 kaže v obdobju 1998-2003, ISIC 321 in ISIC 323 v obdobju 2000-2003, ISIC 333 v obdobju 2001-2003, ISIC 351 kaže v vseh letih opazovanega obdobja razen v letu 2000, medtem ko ISIC 172 in ISIC 202 le v letu 2003. ISIC 332 kaže v obdobju 2000-2003, ISIC 322 v obdobju 2001-2003 in ISIC 369 le v letu 2002 in 2003.

<sup>20</sup> Gre za predelovalne dejavnosti, ki so v letu 2003 dosegale manj kot 0,6 odstotka skupnega izvoza Slovenije (oziroma do 70.000 tisoč ameriških dolarjev). To so: ISIC 173, ISIC 232, ISIC 313, ISIC 332, ISIC 333 in ISIC 351.

<sup>21</sup> Združevanje podatkov na višji ravni agregacije (dveh števil) pokaže povsem drugačen rezultat. Slednji učinek pa ni značilen le za izbrano klasifikacijo ISIC, temveč ga lahko zaznamo tudi v preostalih naborih podatkov.

<sup>22</sup> Upošteva predpostavko, da relativni delež vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT2 kaže usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov nižje kakovosti in da relativni delež vertikalne znotrajpanožne trgovine VERT1 kaže usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti.

proizvodov. Drugače povedano, če je v letu 1997 le ena sedmina dejavnosti kazala usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti, je v letu 2003 že približno tretjina predelovalnih dejavnosti izkazovala usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti

Vendar pa večina od navedenih 16 predelovalnih dejavnosti intenzivno vključuje delo. Delo kot temeljni dejavnik proizvodnje je tako uporabljeno v proizvodnji drugih tekstilnih izdelkov (ISIC 172), proizvodnji pletenih in kvačkanih izdelkov (ISIC 173), proizvodnji oblačil, razen krzna (ISIC 181), proizvodnji obutve (ISIC 192), proizvodnji izdelkov iz lesa, plute slamnatih in pletenih izdelkov (ISIC 202), proizvodnji (oziroma distribuciji) naftnih derivatov (ISIC 232) ter proizvodnji žice in izoliranih kablov (ISIC 313). Tako slovenska predelovalna dejavnost relativno dobro obvladuje tehnologije, ki sodijo v t. i. tradicionalno industrijsko proizvodnjo in ki se na začetku 21. stoletja sistematično seli na Kitajsko in v druge manj razvite države. Če upoštevamo vložek kapitala na zaposlenega kot merilo kapitalske intenzivnosti, lahko med nadpovprečno kapitalsko intenzivno dejavnost znova uvrstimo le proizvodnjo bazičnih kemičnih proizvodov (ISIC 241). V nasprotju s tem pa tri dejavnosti, torej proizvodnja RTV-aparatov (ISIC 322), proizvodnja ur oziroma števecv (ISIC 333) in gradnja jadrnic (ISIC 351), odražajo le povprečno kapitalsko intenzivnost v proizvodnji.

Ali na kratko, če so torej druge analize empirično preverile hipotezo, da slovenska predelovalna industrija intenzivno vključuje delovno silo kot temeljni proizvodni dejavnik,<sup>23</sup> je sedanja analiza dovolj natančno identificirala še tistih 16 dejavnosti, ki kažejo visoko kakovost proizvodov v izvozu in ki v večini primerov prav tako intenzivneje vključujejo delovno silo v proizvodnjo.

### Povzetek vsebine

V analizi smo posvetili pozornost predvsem tistim dejavnostim na ravni dveh in treh ISIC, ki so v multilateralni blagovni trgovini kazale prevladujočo usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti. Meritve horizontalne in vertikalne znotrajpanožne trgovine na različnih ravneh industrijske klasifikacije ISIC namreč omogočajo natančnejšo definicijo tistih dejavnosti, ki kažejo pretežno usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti.

Rezultati analize kažejo, da se je znotrajpanožna usmerjenost slovenske predelovalne dejavnosti v obdobju 1997-2003 postopoma spreminjala. Če je torej v letu 1997 na ravni dveh in treh števil ISIC le približno sedmina dejavnosti kazala pretežno usmerjenost v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov višje kakovosti, je v letu 2003 takšno usmerjenost kazala že tretjina dejavnosti. Velik problem pa nedvomno predstavlja struktura tistih dejavnosti, ki kažejo višjo kakovost proizvodov v izvozu. Te dejavnosti namreč v večini primerov predstavljajo delovno

intenzivno proizvodnjo, kot sta na primer proizvodnja oblačil ter proizvodnja usnja in usnjenih izdelkov, ki edini kažeta primerjalne prednosti bodisi v trgovini z ekonomsko skupino držav članic EU bodisi v multilateralni trgovini.

Pri tem velja omeniti še proizvodnjo kemičnih izdelkov, ki je edina slovenska predelovalna dejavnost z visoko kapitalsko intenzivnostjo, medtem ko proizvodnja RTV-aparatov in proizvodnja drugih mineralnih izdelkov kažeta povprečno kapitalsko intenzivnost v proizvodnji. Vendar pa našete dejavnosti kažejo primerjalne prednosti predvsem v multilateralni trgovini, ki vključuje trgovino z manj razvitimi državami. Zato predstavlja temeljni problem slovenske predelovalne dejavnosti predvsem razmerje med vložkom kapitala in dela v industrijsko proizvodnjo. Relativno nizka kapitalska vlaganja v proizvodna sredstva določajo specializacijo v proizvodnjo vertikalno diferenciranih proizvodov nižje kakovosti in hkrati predpostavljajo intenzivno vključevanje dela kot proizvodnega dejavnika.

### Literatura

1. Abd-El-Rahman, Kamal (1991). Firms Competitive and National Comparative Advantages as Joint Determinants of Trade Composition. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 127: 83-97.
2. Černoša, Stanislav (2005). Horizontalna in vertikalna znotrajpanožna usmerjenost Slovenije v obdobju od leta 1994 do leta 2003. *IB revija*, 39 (1-2): 26-33.
3. Černoša, Stanislav (2007a). Horizontal and Vertical Intra-Industry Trade between the Former CEFTA Countries and European Union. *Managing Global Transitions*, 5 (2): 157-178.
4. Černoša, Stanislav (2007b). Intra-Industry Trade and the Industry Specific Hypothesis Tested for the Case of Slovenia. *Naše gospodarstvo*, 53 (5-6): 14-25.
5. Falvey, E. Rodney (1981). Commercial Policy and Intra-Industry Trade. *Journal of International Economics*, 11 (4): 495-511.
6. Fontagne, Lionel in Michael Freudenberg (1997a). *Intra-Industry Trade : Methodological Issues Reconsidered*. Pariz: Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII), 97-01, 52 str.
7. Fontagne, Lionel, Michael Freudenberg in Nicholas Peridy (1997b). *Trade Patterns Inside the Single Market*. Pariz: Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII), 97-07, 145 str.
8. Greenaway, David, R. Hine in Chris Milner (1994). Country-Specific Factors and the Pattern of Horizontal and Vertical Intra-Industry Trade in the U.K. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 130 (1): 77-100.
9. Greenaway David, R. Hine in Chris Milner (1995). Vertical and Horizontal Intra-Industry Trade: A Cross-Industry Analysis for the U.K. *Economic Journal*, 105: 1505-1519.

<sup>23</sup> Gl. Černoša (2007b).

10. Greenaway David, Chris Milner in J. R. Robert Elliott (1999). UK Intra-Industry Trade with EU North and South. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61 (3): 365-384.
11. Nielsen Jørgen Ulff-Møller in Teit Lühje (2002). Tests of the Empirical Classification of Horizontal and Vertical Intra-Industry Trade. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 138 (4): 587-604.

# INSTITUCIONALNI OKVIR EVROPSKIH STRUKTURNIH SKLADOV IN USPEŠNOST ČRPANJA EVROPSKIH SREDSTEV

## The Institutional Framework of EU Structural Funds and the Success of Drawing EU Funds

### 1. Uvod

Slovenija je z vstopom v EU maja 2004 postala upravičena do sredstev iz evropskih skladov, ki spadajo v okvir delovanja regionalne in kohezijske politike EU. Nove države članice so spoznale, da so sredstva strukturnih skladov ključnega pomena za financiranje razvojnih projektov. Hkrati so programsko obdobje 2004-2006 uporabile kot pripravo na finančno perspektivo 2007-2013, kjer bo na voljo bistveno več sredstev. Z analizo absorpcijske sposobnosti črpanja sredstev EU in institucionalne ureditve evropskih strukturnih skladov bomo proučili povezavo med različnimi institucionalnimi ureditvami in uspešnostjo črpanja. S tem namenom bomo najprej predstavili absorpcijsko sposobnost Irske kot najbolj učinkovite med starejšimi državami članicami EU ter Estonije in Slovenije kot vodilnih držav med novimi članicami EU. V nadaljevanju bomo prikazali institucionalno ureditev treh držav pri črpanju sredstev iz skladov ter predstavili spremembe, ki jih je uvedla Slovenija za izboljšanje absorpcijske sposobnosti.

Irska je upravičena do črpanja sredstev EU vse od leta 1973 in je to priložnost izkoristila za podporo ključnih nacionalnih projektov, kar je pomembno pripomoglo k njenemu gospodarskemu razcvetu. Estonija in Slovenija sta postali upravičeni do evropskih sredstev z vstopom v EU maja 2004 in poizkušata s pomočjo finančne podpore Bruslja dvigniti konkurenčnost domačega gospodarstva.

### 2. Evropski Skladi V Programskem Obdobju 2000-2006

Evropski skladi so ključni instrument regionalne politike, katerih namen je finančna podpora za zagotavljanje uravnoteženega razvoja in zmanjševanja regionalnih razlik v manj razvitih regijah EU. Strateški cilj evropskih skladov je zagotoviti trajnostni razvoj, temelječ na vseživljenjskem izobraževanju, in zmanjševati razvojne razlike med različnimi območji v EU.

V programskem obdobju 2000-2006 je EU s pomočjo štirih strukturnih skladov podpirala razvoj manj razvitih regij:

- *ESRR* - Evropski sklad za regionalni razvoj,
- *ESS* - Evropski socialni sklad,
- *EKUS* - Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad,
- *FIUR* - Finančni instrument za usmerjanje ribištva.

dr. Tanja Markovič Hribernik, izr. prof., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: tanja.markovic@uni-mb.si.

mag. Monika Kirbiš, direktorica Urada za kohezijsko politiko, Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Kotnikova 28, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: monika.kirbis@gov.si.

Uroš Vek, univ. dipl. ekon., analitik naložb KBM Infond, d.o.o., Vita Kraigherja 5, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: urosvek88@yahoo.com.

dr. Tanja Markovič Hribernik\*  
mag. Monika Kirbiš\*\*  
Uroš Vek\*\*\*

### Izvleček

UDK: 339.732.44:332.12

Analiza institucionalne ureditve in uspešnosti črpanja iz strukturnih skladov v izbranih državah EU je bila narejena z namenom dokazati povezavo med obema. Najprej smo proučili absorpcijsko sposobnost črpanja sredstev treh najuspešnejših držav na tem področju: Irske kot vodilne med starejšimi članicami EU ter Estonije in Slovenije kot vodilnih držav med novimi članicami EU. V nadaljevanju smo analizirali institucionalni okvir črpanja sredstev iz strukturnih skladov v izbranih državah. Glede na rezultate raziskave je mogoče ugotoviti, da institucionalna ureditev strukturnih skladov v posamezni državi verjetno ni ključni dejavnik uspešnosti črpanja teh sredstev.

*Ključne besede:* strukturni skladi, institucionalna ureditev evropskih skladov, absorpcijska sposobnost

### Abstract

UDK: 339.732.44:332.12

An analysis of the institutional framework of EU structural funds and the efficiency of absorbing those funds was conducted in order to prove the relationship between the two. With this purpose in mind, we first closely examined the most successful countries in absorbing EU funds: Ireland as the leading country among the old members of the EU, and Estonia and Slovenia as the leading countries among the new members of the EU. We examined also the institutional framework of structural funds in these countries. Regarding the current institutional framework and absorption success in these three countries, we can conclude that institutional framework is probably not among the most important factors regarding the effectiveness of drawing EU funds.

*Key words:* structural funds, institutional regulation of EU funds, absorption efficiency

JEL: P25, P31, R11, R12

V finančni perspektivi 2000-2006 so vsa sredstva namenjena strukturalni politiki znašala 213 mrd. EUR za starejše članice EU (v nadaljevanju EU-15). Dodatnih 44 mrd. EUR je bilo namenjenih državam kandidatkam za članstvo v EU in porabljenih v obliki predpristopne pomoči in v okviru strukturalnih skladov (v nadaljevanju EU-25).

**Tabela 1:** Sredstva strukturalnih skladov v EU-15 in EU-25 (v mio. EUR) v programskem obdobju 2000-2006 in 2004-2006 ter v cenah 2004

Država članica	Sredstva	Država članica	Sredstva
Avstrija	2.008	Ciper	56
Belgija	2.257	Češka Republika	1.685
Danska	909	Estonija	386
Finska	2.304	Madžarska	2.095
Francija	17.192	Litva	649
Nemčija	32.765	Latvija	930
Grčija	24.095	Malta	67
Irska	3.993	Poljska	8.631
Italija	32.707	Slovaška	1.187
Luksemburg	103	Slovenija	268
Nizozemska	3.615		
Portugalska	21.751		
Španija	49.711		
Švedska	2.396		
Velika Britanija	18.209		
EU-15	213.611	EU-10	15.953

Opombe: Zaradi različne dobe trajanja programskih obdobj za EU-15 in 10 novih držav članic ni primerno seštevati finančnih sredstev obeh skupin.

Vir: Evropska komisija (2006).

Največ sredstev strukturalnih skladov je bilo v programskem obdobju 2000-2006 (tabela 1) namenjenih Španiji, in sicer 49,7 mrd. EUR, Nemčiji 32,76 mrd. EUR in Italiji 32,71 mrd. EUR. Na drugi strani je Luksemburg prejel pičlih 103 mio. EUR, predvsem zaradi visokega življenjskega standarda in maloštevilčne populacije.

Novo države članice so postale upravičene do črpanja evropskih sredstev z vstopom v EU maja 2004. V programskem obdobju 2004-2006 (tabela 1) je EU novim državam članicam iz naslova strukturalnih skladov namenila skoraj 16 mrd. EUR. Največ sredstev je bilo namenjenih manj razvitim državam, in sicer Poljski 8,6 mrd. EUR, Madžarski 2 mrd. EUR in Češki Republiki 1,7 mrd. EUR. Estonija in Slovenija sta bili deležni nižjega financiranja, predvsem zaradi nadpovprečne stopnje razvitosti in majhne populacije (Evropska komisija 2006).

### 3. Absorpcijska sposobnost črpanja sredstev iz evropskih strukturalnih skladov: primer Irske, Estonije in Slovenije

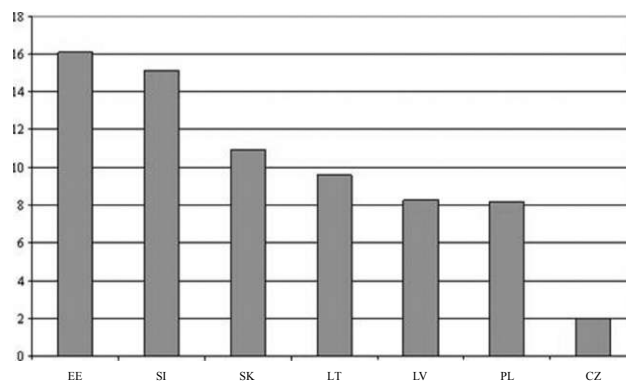
Učinkovito črpanje sredstev EU je mogoče meriti z več kazalniki: delež dodeljenih sredstev v celotni vrednosti

namenjenih sredstev (osnova so sredstva opredeljena v Enotnem programskem dokumentu, ki vključujejo tako nacionalno kot evropsko sofinanciranje); delež podpisanih pogodb v celotni vrednosti namenjenih sredstev; delež izplačil proračuna posamezne države (osnova so nacionalna, lokalna sredstva in sredstva EU); delež posredovanih zahtevkov za povračilo (ZZP) na evropski plačilni organ (osnova so sredstva EU). Za prikaz učinkovitosti črpanja sredstev EU posamezne države smo uporabili delež posredovanih zahtevkov (ZZP) na evropski plačilni organ, saj ta povzema uspešnost vseh predhodno opravljenih korakov in podaja informacijo o hitrosti pridobivanja sredstev iz evropske blagajne.

Estonija in Slovenija sta bili najuspešnejši pri črpanju sredstev iz strukturalnih skladov (slika 1) v času od vstopa v EU do novembra 2005. Estoniji je uspelo pridobiti 16 odstotkov in Sloveniji 15 odstotkov vseh odobrenih sredstev, medtem ko je Češka uspela v enakem obdobju porabiti samo 2 odstotka vseh njej namenjenih sredstev.

Eden izmed temeljev gospodarskega uspeha Irske je bila zelo dobra absorpcijska sposobnost črpanja sredstev EU ter usmerjanje sredstev v projekte, ki so državi najbolj pomagali pri doseganju zastavljenih ciljev, kot so bili visoka gospodarska rast, zaposlenost in na znanju temelječe gospodarstvo.

**Slika 1:** Absorpcijska sposobnost črpanja strukturalnih sredstev novih držav članic EU do novembra 2005 v % od odobrenih sredstev



Vir: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2005).

#### 3.1 Irska

Najprej smo prikazali uspešnost črpanja iz strukturalnih skladov na Irskem v začetnih letih programskega obdobja 2000-2006, in sicer 2001 in 2002. Razlog za prikaz uspešnosti črpanja Irske v dvoletnem obdobju je v lažji in bolj kakovostni primerjavi z Estonijo in Slovenijo, saj bo obdobje črpanja enako dolgo. Hkrati pa bomo primerjali obdobje na začetku finančne perspektive.



V začetnih letih programskega obdobja je Irski uspelo porabiti 26,81 odstotka vseh sredstev iz strukturnih skladov. Najbolj učinkovito je bilo črpanje sredstev iz ESRR, z 34,68 odstotka vseh porabljenih sredstev, medtem ko je črpanje sredstev FIUR-ja in EKUJS-a znašalo 23,70 odstotka. Irskaja je bila najmanj uspešna pri črpanju sredstev ESS, saj je v enakem obdobju uspela pridobiti 9,5 odstotka vseh sredstev. Razlog za tako nizko stopnjo črpanja ESS je v njegovi posebnosti, da podpira več finančno manjših projektov. Administrativni postopki pa se ne razlikujejo med velikimi in majhnimi projekti, zaradi česar prihaja do manjših izplačil iz naslova ESS in posledično slabše uspešnosti črpanja sredstev.

Najnovejši podatki iz začetka maja 2008,<sup>1</sup> ki jih je posredovala Evropska komisija, prikazujejo zelo uspešno sliko pri črpanju evropskih sredstev. Irski je uspelo pridobiti 93,2 odstotka vseh evropskih sredstev iz strukturnih skladov v okviru programskega obdobja 2000-2006. Izpostaviti je treba izrazit napredek pri ESS v primerjavi s črpanjem do decembra 2002, kjer je bilo črpanje sredstev pomanjkljivo, saj je bila uspešnost trikrat slabša kot pa pri ESRR. Irška mora tako do konca leta 2008 načrpati še 6,8 odstotka sredstev.

**Tabela 2:** Absorpcijska sposobnost črpanja sredstev iz strukturnih skladov na Irskem od leta 2000 do konca leta 2002 in do maja 2008

	2000-(dec.) 2002 <sup>2</sup>	2000-(maj) 2008*
ESRR	34,68 %	94,1 %
ESS	9,50 %	94,3 %
EKUJS	23,74 %	88,8 %
FIUR	23,73 %	74,3 %
IRSKA	26,81 %	93,2 %

\*Opomba: Podatek zajema vsa izplačila iz naslova strukturnih skladov iz evropskega proračuna za programsko obdobje 2000-2006 do vključno 6. maja 2008.

Vir: Nacionalni razvojni načrt Irske (NDP 2006a-2006j) in Evropska komisija (2008).

### 3.2 Estonija

Dve leti po vstopu v EU (maj 2004) je Estoniji uspelo pridobiti 25,64 odstotka vseh sredstev EU namenjenih strukturnim skladom. Uspešnost EKUJS-a in FIUR-ja prikazujemo skupaj, ker podatki ne omogočajo ločenega prikazovanja črpanja. Absorpcijska sposobnost le-teh je najvišja, vendar visok delež pridobljenih sredstev iz skladov nima pomembnejšega vpliva na splošno uspešnost

<sup>1</sup> Države članice so v skladu s pravilom n + 2 upravičene črpati sredstva strukturnih skladov do dveh let po preteku programskega obdobja. To pomeni, da imajo države članice pravico črpati sredstva do konca leta 2008 za programsko obdobje 2000-2006 oz. 2004-2006.

<sup>2</sup> Uradni dokumenti irskih institucij navajajo le podatek »izplačila Evropske komisije«, zato smo predpostavljali, da gre v tem primeru za potrjene ZZZP-je.

črpanja Estonije, saj je obseg sredstev skladov majhen. Med najmanj uspešne se je ponovno uvrstil ESS s 13,42 odstotka vseh porabljenih sredstev, medtem ko je uspešnost črpanja ESRR znašala 23,83 odstotka.

V obdobju do konca leta 2006 je Estoniji uspelo dvigniti črpanje iz strukturnih skladov na 36,15 odstotka. K temu uspehu sta pripomogla predvsem ESRR z dvigom na 34,63 odstotka in ESS z dvigom na 22,27 odstotka.

**Tabela 3:** Absorpcijska sposobnost črpanja sredstev iz strukturnih skladov v Estoniji od maja 2004 do aprila 2006, decembra 2006, decembra 2007 in maja 2008<sup>3</sup>

	(maj) 2004-(apr.) 2006	(maj) 2004-(dec.) 2006	(maj) 2004-(dec.)* 2007	(maj) 2004-(maj) 2008**
ESRR	23,83 %	34,63 %	76 %	91,2 %
ESS	13,42 %	22,27 %	58,2 %	74,9 %
EKUJS&FIUR	44,94 %	55,12 %	81,7 %	95 %
ESTONIJA	25,64 %	36,15 %	73,7 %	88,7 %

\*Opomba: Podatek se nanaša na potrjene zahtevke za povračilo (ZZP) s strani Evropske komisije.

\*\*Opomba: Podatek zajema vsa izplačila iz naslova strukturnih skladov iz evropskega proračuna za programsko obdobje 2004-2006 do vključno 6. maja 2008.

Vir: Ministry of Finance of Republic of Estonia (interni podatki) in Evropska komisija (2008).

Črpanje do konca leta 2007 je prikazano kot delež potrjenih ZZZP-jev v celotnem obsegu namenjenih sredstvih. Estonija je v tem letu izrazito napredovala, saj je uspela pospešiti pridobivanje sredstev za dvakrat, in ga tako dvigniti na 73,7 odstotka. V tem obdobju je izstopala rast črpanja pri ESS, saj se je le-ta dvignila z 22,27 odstotka na 58,2 odstotka.

Najnovejši podatki za maj 2008 dokazujejo, daje Estonija uspela porabiti 88,7 odstotka vseh evropskih sredstev iz strukturnih skladov. Znotraj tega ji je uspelo načrpati 91,2 odstotka sredstev ESRR, 74,9 odstotka ESS in 95 odstotkov EKUJS in FIUR.

### 3.3 Slovenija

V programskem obdobju 2004-2006 je Slovenija sprejela Enotni programski dokument (EPD), katerega vrednost je znašala 334,5 mio. EUR (nacionalna sredstva in EU sredstva) za financiranje razvojnih projektov. Na začetku implementacije programa se je Slovenija soočala z vrsto problemov, podobno kot druge države članice EU, vendar je kasnejši uspeh in odziv pristojnih ministrstev pokazal pravilno strateško usmeritev EPD.

V dvoletnem obdobju (tabela 4) je Sloveniji uspelo pridobiti 27,30 odstotka vseh sredstev. Velik prispevek k temu uspehu je imelo učinkovito črpanje ESRR, iz katerega je Slovenija

Kot merilo absorpcijske uspešnosti smo uporabili delež ZZZP-jev v celotnih odobrenih evropskih sredstvih Estoniji.

uspela absorbirati skoraj 40 odstotkov sredstev, medtem ko je črpanje ESS znašalo 17,70 odstotka, kar je bistveno bolje, kot se je odrezala Estonija v enakem obdobju.

Do konca decembra 2006 je Sloveniji uspelo pridobiti 59,40 odstotka sredstev, kar predstavlja povišanje za 118 odstotnih točk. Ponovno je največ prispeval ESRR s 83,50 odstotka porabljenih sredstev in ESS s 41,70 odstotka.

**Tabela 4:** Absorpcijska sposobnost črpanja sredstev iz strukturnih skladov v Sloveniji od maja 2004 do aprila 2006, decembra 2006, decembra 2007 in maja 2008<sup>4</sup>

	(maj) 2004-(apr.) 2006	(maj) 2004-(dec.) 2006	(maj) 2004-(dec.)* 2007	(maj) 2004-(maj) 2008**
ESRR	38,90 %	83,50 %	76,4 %	90,6 %
ESS	17,70 %	41,70 %	50,4 %	64,6 %
EKUS & FIUR	12,70 %	22,20 %	57,8 %	90,6 %
SLOVENIJA	27,30 %	59,40 %	64,7 %	81,7 %

\*Opomba: Podatek se nanaša na potrjene zahteve za povračilo (ZZP) s strani Evropske komisije.

\*\*Opomba: Podatek zajema vsa izplačila iz naslova strukturnih skladov iz evropskega proračuna za programsko obdobje 2004-2006 do vključno 6. maja 2008.

Vir: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (interni podatki) in Evropska komisija (2008).

<sup>4</sup> Kot merilo absorpcijske uspešnosti smo uporabili delež ZZP-jev v celotnem obsegu odobrenih evropskih sredstev Sloveniji.

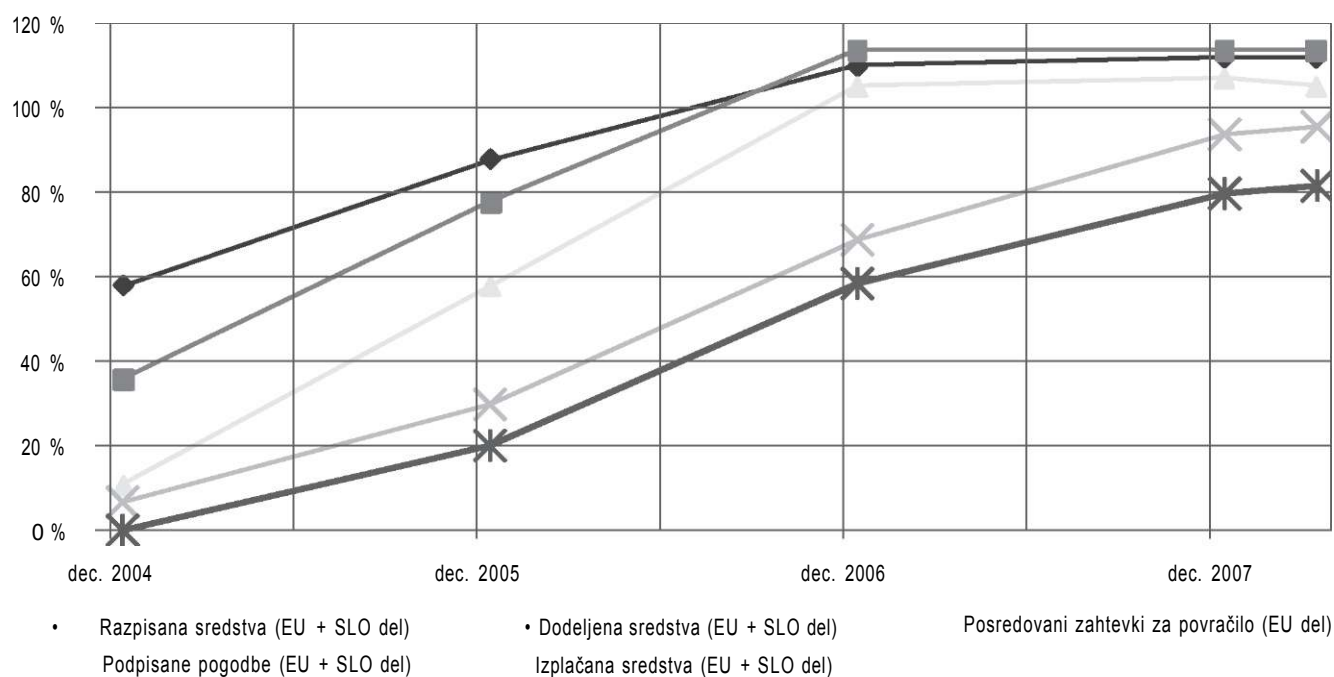
Potrjeni ZZP-ji s strani Evropske komisije so decembra 2007 znašali 64,7 odstotka vseh sredstev namenjenih Sloveniji. Poudariti gre predvsem, da je delež potrjenih ZZP-jev decembra 2007 nižji kot delež posredovanih ZZP-jev decembra 2006. Očitno vsi zahtevki, ki so bili posredovani na Evropsko komisijo konec leta 2006, niso bili ustrezno pripravljene in tako izplačila niso v celoti sledila posredovanim zahtevkom.

Razpisanih in dodeljenih sredstev je bilo že konec leta 2006 čez 100 odstotkov, kar pomeni, da je Slovenija razpisala in dodelila več sredstev, kot jih je bilo na voljo v okviru EPD za programsko obdobje, kar nakazuje, da bo Slovenija do konca datuma upravičenosti izdatkov (konec leta 2008) počrpala vsa sredstva iz naslova kohezijske politike. Z namenom doseganja optimalnega črpanja je Vlada RS na začetku leta 2006 sprejela finančne ukrepe za optimizacijo črpanja sredstev s prerazporeditvami in dodelitvijo dodatnih pravic porabe.

Delež podpisanih pogodb je konec leta 2007 znašal 107 odstotkov, delež izplačil iz proračuna RS 94 odstotkov in delež zahtevkov za povračilo, posredovanih na plačilni organ EU, 80 odstotkov (tabela 5).

Kot je razvidno iz tabele 5, je bila Slovenija učinkovita pri razpisih in dodeljevanju sredstev ter podpisu pogodb, saj je preseгла načrt EPD že leta 2006, medtem ko temu niso v enakem razmerju sledila izplačila iz domačega proračuna in zahtevki, posredovani na plačilni organ EU. Dinamika črpanja sredstev iz strukturnih skladov na nivoju celotnega EPD-ja do konca marca 2008 je razvidna tudi iz slike 2. Z vidika implementacije je pomembno poudariti, da izplačila

**Slika 2:** Črpanje sredstev iz strukturnih skladov - dinamika na nivoju celotnega EPD do 31. 3. 2008 (v %)



Opombe: ZZP = zahtevki za povračilo.

Vir: Povzeto po podatkih Službe Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2008).

**Tabela 5:** Črpanje sredstev iz strukturnih skladov v Sloveniji konec leta 2004, 2005 in 2006

	Na dan 31. 12. 04	Na dan 31. 12. 05	Na dan 31. 12. 06	Na dan 31. 12. 2007	v mio. EUR
	v % <sup>1</sup>	v % <sup>1</sup>	v % <sup>1</sup>	v % <sup>1</sup>	
Razpisana sredstva <sup>2</sup>	58	88	110	112	373
Dodeljena sredstva <sup>3</sup>	36	78	114	114	381
Podpisane pogodbe	11	58	105	107	359
Izplačana sredstva	7	30	69	94	313
Posredovani zahtevki za povračilo - ZZP (EU del)	0	20	59	80	191

Opombe:

<sup>1</sup>Delež razpoložljivih sredstev, opredeljenih z EPD.

<sup>2</sup>Ni upoštevana tehnična pomoč.

<sup>3</sup>Upoštevana so sredstva, dodeljena za tehnično pomoč.

Vir: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (interni podatki).

in zahtevki, posredovani na plačilni organ EU, ne morejo v istem časovnem tempu slediti dodeljevanju sredstev in podpisu pogodb, ker prihaja do časovnega zamika med dejansko porabo sredstev s strani prejemnikov in izplačili državnega ter evropskega proračuna. Slovenija bo morala v naslednji finančni perspektivi 2007-2013 veliko pozornost posvetiti čim hitrejšemu pridobivanju izplačil iz evropske blagajne.

#### 4. Institucionalna ureditev upravljanja strukturnih skladov: primer Irske, Estonije in Slovenije

Poraba javnih in evropskih finančnih sredstev zahteva učinkovit administrativni aparat, ki je sposoben sredstva razdeliti med upravičence, nadzirati in spremljati porabo, preprečevati kakršne koli nepravilnosti ter zagotoviti učinkovito svetovanje.

##### 4.1 Irska

V finančni perspektivi 2000-2006 je Irska kandidirala za sredstva EU v okviru dveh kohezijskih regij, in sicer: Border, Midland and Western Regions (B.M.W. Region) in Southern & Eastern Regions (S&E Region). V letu 2000 je Irska sprejela nacionalni razvojni načrt (National development plan - NDP), ki je hkrati predstavljal največji investicijski projekt v zgodovini države, katerega vrednost je znašala 57 mrd. EUR (NDP 2006k).

Irska je oblikovala administrativni sistem, ki pozna več organov upravljanja. Splošni in glavni organ upravljanja je Ministrstvo za finance Republike Irske, ki nosi splošno odgovornost za izvajanje NDP-ja, se pogaja z Evropsko komisijo, koordinira delovanje NDP-ja ter določa cilje, prednostne naloge in ukrepe za izvajanje projektov.

Zraven tega je Irska vzpostavila še 7 organov upravljanja, ki so pristojni za izvajanje operativnih programov. Med te spadajo (NDP 2006k):

- Regionalna skupščina S&E za program S&E,
- Regionalna skupščina B.M. W. za program B.M. W.,
- Ministrstvo za gospodarstvo, trgovino in zaposlovanje za program Človeški viri in zaposlitev,

- Ministrstvo za gospodarstvo, trgovino in zaposlovanje za program Produktivni sektor,
- Ministrstvo za promet za program Ekonomska in socialna infrastruktura,
- Posebno telo EU za program PEACEII,
- Ministrstvo za finance za program Tehnična pomoč.

Poglavitne naloge organov upravljanja so (NDP 2006l): koordinirati delovanje strukturnih skladov na nacionalni ravni; skrbeti za sinergije in komplementarnost skladov, programov in akcij; zagotoviti avtomatično izmenjavo navodil in novosti o nacionalnih in evropskih zakonih s preostalimi vključenimi organi; zagotavljanje upravičenih aktivnosti, ki se financirajo s pomočjo EU in z nacionalnimi sredstvi; vzpostavitev sistema za zbiranje zanesljivih finančnih in statističnih podatkov o izvajanju, vrednotenju in posredovanju podatkov v skladu z ureditvijo, dogovorjeno med državo članico in Evropsko komisijo.

Administrativni sistem na Irskem je nastavljen tako, da vsakemu skladu dodeli svoj plačilni organ. Tako je za ESRR plačilni organ Ministrstvo za finance, za ESS Ministrstvo za gospodarstvo, trgovino in zaposlovanje, za EKAJS Ministrstvo za kmetijstvo in prehrano ter za FIUR Ministrstvo za komunikacijo, ladijski promet in naravne vire. Odgovornosti organa so priprava konsolidiranega poročila stroškov in potrjenih plačil; takojšnja vrnitev neupravičenih izplačil, poročanje o nepravilnostih Evropski komisiji, monitoring in registracija povrnjenih sredstev; zagotavljanje čim hitrejšega izplačevanja prispevkov končnim upravičencem.

Organ upravljanja in plačilni organ lahko dodelita pristojnosti in funkcije na raven posredniških teles, katerih pristojnosti so (NDP 2006k): sodelovanje pri pripravi EPD; priprava ukrepov; predložitev in zbiranje podatkov za pripravo programskega dopolnila; planiranje nacionalnega sofinanciranja v državnem proračunu; monitoring in sodelovanje v nadzornem odboru EPD; izdelava kriterijev za izbor projektov. Irska ima veliko posredniških teles, med katere spadajo državne institucije, vladne agencije, lokalne razvojne agencije in lokalne oblasti, kot so National Roads

Authority, The Dublin Transport Office, Sustainable Energy Ireland, Waterways Ireland itd.

NDP in operativne programe nadzirajo pristojni nadzorni odbori. Člani nadzornih odborov so predstavniki Ministrstva za finance, predstavniki organov upravljanja, vladnih uradov ali agencij, strokovna javnost in lokalne oblasti. Ključne vloge nadzornih odborov so: potrditi in prilagoditi dopolnitev EPD; revidirati proces doseganja zastavljenih ciljev; pregledati rezultate izvajanja programov; potrditi letna in končna poročila izvajanja programov.

Zadnji v verigi so končni prejemniki, ki so odgovorni za razvoj in izpeljavo projektov, med katere spadajo lokalne razvojne agencije, zasebna podjetja, javna podjetja, lokalne oblasti in prav tako državne institucije itd.

#### 4.2 Estonija

Estonija je bila z vstopom v EU 1. maja 2004 upravičena do črpanja sredstev iz evropskih strukturnih skladov v višini slabih 390 mio. EUR, katerih namensko porabo je določila v okviru Single Programming Document (SPD). Ministrstvo za finance zavzema ključno vlogo pri upravljanju celotnega programa Republike Estonije za obdobje 2004-2006. Ministrstvo je hkrati organ upravljanja za celotni program in plačilni organ za vse sklade ter predseduje nadzornemu odboru.

Estonija ima posredniška telesa (PT) razdeljena na dva nivoja, in sicer obstajajo štiri *telesa za prednostne naloge* (Ministrstvo za socialne zadeve; Ministrstvo za ekonomske zadeve in komuniciranje; Ministrstvo za kmetijstvo; Ministrstvo za finance) in *telesa za ukrepe* (Ministrstvo za ekonomske zadeve in komuniciranje; Ministrstvo za socialne zadeve; Ministrstvo za izobraževanje in raziskave; Ministrstvo za notranje zadeve; Ministrstvo za okolje; Ministrstvo za kmetijstvo; Ministrstvo za finance). Kadar so PT na ravni prednostnih nalog in ukrepov iste institucije, so odgovornosti enake.

Končni upravičenec (KU) je neposredni ali posredni proračunski uporabnik, kot so Foundation Enterprise Estonia; Environmental Investments Centre; INNOVE; Road Administration; Railway Administration; Estonian Informatics Centre itd. Organ upravljanja in plačilni organ delegirata določene pristojnosti na končne upravičence, npr.: informiranje partnerjev in prosilcev; tehnična in finančna ocena projektov; izdelava kriterijev za izbor projektov; izdelava odlokov za izvedbo ukrepov; sprejemanje finančnih odločitev; priprava in posredovanje plačilnih zahtevkov plačilnemu organu; izterjava neupravičenih izplačil od končnih prejemnikov; priprava in posredovanje poročila o stroških in plačilih plačilnemu organu (Strukturifondid 2006a).

Končni prejemniki so prejemniki sredstev iz strukturnih skladov. Le-ti so lahko (Strukturifondid 2006a): državne institucije, deželne vlade, podjetniki, majhna in srednje velika podjetja. V primeru sofinanciranja investicij v infrastrukturo, je končni upravičenec hkrati tudi

končni prejemnik. Kadar je končni upravičenec hkrati tudi izvajalec projekta, sta funkciji končnega upravičenca in končnega prejemnika združeni v enem organu, sicer se ta odgovornost porazdeli.

#### 4.3 Slovenija

V slovenskem administrativnem sistemu zavzema Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (SVLR) vlogo organa upravljanja, medtem ko je Ministrstvo za finance plačilni organ. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano je posredniško telo za EKUJS in FIUR, Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko pa je posredniško telo za ESRR in ESS.

Med končne upravičence se uvrščajo Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije, Ministrstvo za visoko šolstvo in znanost, Ministrstvo za kulturo, Javna agencija za kmetijske trge in regionalni razvoj, Zavod za zaposlovanje itd.

Končni prejemniki so tehnološki parki, lokalne oblasti, regionalne razvojne agencije, javna in zasebna podjetja, brezposelni itd. (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2006c).

Primerjava treh držav je pokazala, da uporabljajo različne institucionalne ureditve. Irska ima administrativni sistem z več organi upravljanja in plačilnimi organi, tako na nacionalni kot regionalni ravni. Posebnost Irske je v tem, da je edina izmed treh držav, ki je razdeljena na dve kohezijski regiji, kar je pospešilo usmeritev sistema v smeri decentralizacije. Prav tako nima nivoja končnega upravičenca (angl. *final beneficiaries*), ki je prisoten v Estoniji in Sloveniji. Estonija ima, za razliko od Irske, centralizirano institucionalno ureditev, imenovano baltski sistem, v kateri je vodilno vlogo prevzelo Ministrstvo za finance, ki je hkrati organ upravljanja in plačilni organ. Slovenija se je odločila za centralno evropski institucionalni okvir, kjer je vloga organa upravljanja in plačilnega organa ločena.

#### 5. Prenova institucionalne ureditve in ukrepi za izboljšanje uspešnosti črpanja v Sloveniji

Konec leta 2004 so se pokazale pomanjkljivosti uveljavljenega sistema institucionalne ureditve, saj v polletnem obdobju Sloveniji ni uspelo pridobiti povračil iz proračuna EU iz naslova strukturne in kohezijske politike. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko je za takšno stanje navedla več razlogov (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2006e; Mrak in Wostner 2005): kadrovska podhranjenost državnih institucij ter neustrezna usposobljenost obstoječega kadra, slaba administrativna sposobnost prijaviteljev, zapleten in zbirokratiziran sistem podeljevanja evropske pomoči, slaba priprava projektov, slaba komunikacija med ministri, vključenimi v sistem črpanja EU sredstev, pritožbe na javnih razpisih, kar je proces dodatno podaljševalo.

Pristojne institucije, predvsem Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, so leta 2005 začele s prenovo sistema institucionalne ureditve črpanja sredstev EU, katere namen je bil uvajanje sprememb v smeri zmanjševanja zapletenosti in kompleksnosti sistema črpanja sredstev. Spremembe so bile naslednje (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007b):

- prenos funkcij posredniških teles za ESRR in ESS na organ upravljanja; na ta način je bila odpravljena ena raven koordinacije, kar naj bi bistveno prispevalo k odzivnosti in učinkovitosti celotnega sistema;
- okrepljeno sodelovanje in komunikacija med organom upravljanja, plačilnim organom, Urdom RS za nadzor proračuna in resornimi ministrstvi (organizacija tedenskih operativnih sestankov predstavnikov vseh institucij, vključenih v izvajanje strukturnih skladov; neposredno sodelovanje in intervencije pristojnih ministrov, katerih srečanja in reševanje operativnih problemov poteka na tedenski ravni);
- mesečno spremljanje stanja implementacije s strani organov upravljanja in poročanje pristojnim ministrom ter predsedniku vlade, enkrat letno tudi Državnemu zboru;
- tedensko spremljanje stanja plačil in posredovanih zahtevkov za povračilo (ZZP) iz EU s strani plačilnega organa in poročanje na operativni in ministrski ravni;
- določanje skrajnih rokov za sklepanje pogodb, plačila in ZZP, s ciljem pospeševanja aktivnosti;
- zaveza ministrstev, da dosledno uporabljajo finančna zavarovanja za resnost izvedbe del pri pogodbah - upravičenci so naknadno odstopali od pogodb;
- boljša promocija in informiranje o strukturnih skladih;
- številna izobraževanja kadrov doma in v tujini;
- dodatno zaposlovanje na področju nadzora po 4. členu Uredbe Komisije št. 438/2001 iz sredstev tehnične pomoči;
- priprava transparentnih in jasnejših navodil ter usmeritev;
- natančnejše definiranje upravičenih stroškov.

Slovenija je v letu 2005 med novimi državami članicami EU glede uspešnosti črpanja sredstev iz strukturnih skladov zasedla drugo mesto za Estonijo, medtem ko je v letu 2006, predvsem zaradi uvedenih sprememb, uspešno napredovala in postala najuspešnejša med novimi državami članicami pri črpanju sredstev iz strukturnih skladov ter ta položaj tudi ohranila vse do konca leta 2007.

Slovenija si je za novo finančno perspektivo 2007-2013 izpogajala za okrog 3,5-krat več sredstev, kot jih je imela na voljo v programskem obdobju 2004-2006.

V okviru nove finančne perspektive EU 2007-2013 bo Sloveniji za področje kohezijske politike na voljo 4.205 mio. EUR, in sicer (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007b):

- 1.710 mio. EUR za Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013 (OP ESRR);
- 756 mio. EUR za Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 (OP ESS);
- 1.635 mio. EUR v okviru Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007-2013 (OP ROPI);
- 104 mio. EUR v okviru čezmejnih, medregionalnih in transnacionalnih operativnih programov.

Na podlagi pozitivnih izkušenj iz prvega programskega obdobja, Slovenija v novi finančni perspektivi ohranja centraliziran sistem upravljanja, poleg tega pa uvaja dodatne poenostavitve sistema.

Kar se tiče institucij, vključenih v izvajanje kohezijske politike, je bistvena razlika v primerjavi s prvim programskim obdobjem, da ne govorimo več ločeno o posredniških telesih in nosilcih proračunskih postavk, ampak jih poimenujemo kar s skupnim izrazom posredniki oz. posredniška telesa, prav tako ne govorimo več o končnih upravičencih in končnih prejemnikih, ampak le o upravičencih.

Institucije, ki so vključene v izvajanje kohezijske politike, so tako naslednje (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko 2007b):

- *Organ upravljanja* - Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko oz. njene notranje organizacijske enote;
- *Organ za potrjevanje* - Ministrstvo za finance, Nacionalni sklad (v programskem obdobju 2004 - 2006 je bil to plačilni organ);
- *Posredniško telo* - organ, oseba zasebnega ali javnega prava, ki deluje v pristojnosti Organa za upravljanje ali potrjevanje ali ki v imenu organa izvaja naloge v razmerju do upravičencev;
- *Upravičenec* - izvajalec, organ ali podjetje, javno ali zasebno, ki je odgovorno za zagon in izvajanje operacije.

### Sklep

Države članice EU so bile v preteklih letih različno uspešne pri črpanju evropskih sredstev. Razlogov za to je prav gotovo lahko več, vendar nas je v tem prispevku zanimalo predvsem to, ali bi lahko na to pomembneje vplivala izbrana institucionalna ureditev črpanja sredstev v posamezni državi. Izbrali smo tri najuspešnejše države pri črpanju evropskih sredstev, to je Irsko kot vodilno na tem področju med starimi članicami EU ter Estonijo in

Slovenijo kot najuspešnejši med novimi članicami. Pri podrobnejši analizi črpanja evropskih sredstev smo se omejili na strukturne sklade. Učinkovitost črpanja sredstev je mogoče meriti z več kazalniki, ki jih v prispevku sicer navajamo, vendar smo med njimi izbrali delež posredovanih zahtevkov na evropski plačilni organ v celotnem obsegu odobrenih sredstev iz strukturnih skladov posamezni državi, saj ta povzema uspešnost vseh predhodno opravljenih korakov in podaja informacijo o hitrosti pridobivanja sredstev iz evropske blagajne.

Primerjava črpanja sredstev iz strukturnih skladov v prvih dveh letih programskega obdobja (za Slovenijo in Estonijo je to obdobje 2004-2006, za Irsko pa prvi dve leti programskega obdobja 2000-2006) razkriva, da je v vseh treh državah ta delež zelo podoben, in sicer na Irskem in v Estoniji 27 odstotkov, v Sloveniji pa 29 odstotkov. Na Irskem in v Sloveniji je bilo v dveletnem obdobju največ sredstev pridobljenih iz ESRR, v Estoniji pa iz EKUJS in FIUR. In obratno, najmanj sredstev je bilo na Irskem in v Estoniji pridobljenih iz ESS, v Sloveniji pa iz EKUJS in FIUR.

Na podlagi najnovjših podatkov, ki zajemajo celotno programsko obdobje 2000-2006 (podatki do vključno 6. maja 2008), pa je mogoče ugotoviti, da je Irška uspela pridobiti 93,2 odstotka, Estonija 88,7 in Slovenija 81,7 odstotka sredstev. Irška je po podatkih najbolj učinkovita, vendar je treba poudariti, da je bilo obdobje črpanja za Irsko daljše, hkrati pa ni bila novinka pri pridobivanju evropskih sredstev. Estonija in Slovenija pa ne izkazujeta bistvenih razlik v uspešnosti črpanja evropskih strukturnih sredstev.

Podrobnejša analiza institucionalne ureditve strukturnih skladov v izbranih treh državah je pokazala, da gre za precej različne institucionalne ureditve. Irška ima decentraliziran sistem upravljanja z več organi upravljanja in plačilnimi organi, tudi na regionalni ravni, medtem ko je sistem v Estoniji in Sloveniji centraliziran na državnem nivoju - v prvi je močnejša vloga Ministrstva za finance, kjer sta locirana tako organ upravljanja kot plačilni organ, v drugi je upravljanje in nadzor nad porabo sredstev porazdeljeno med Ministrstvom za finance (plačilni organ) in Službo vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (organ upravljanja).

Glede na dejstvo, da smo izbrali tri najuspešnejše države pri črpanju evropskih sredstev in pokazali, da gre pri njih za razlike v institucionalni ureditvi upravljanja teh sredstev, lahko torej sklenemo, da institucionalna ureditev nima prevladujočega vpliva na učinkovitost črpanja sredstev.

Slovenija se je, kljub temu da sodi med najuspešnejše novinke pri črpanju evropskih sredstev, odločila, da v novi finančni perspektivi 2007-2013 še bolj centralizira sistem upravljanja in nadzora ter nekoliko poveča vpliv organa upravljanja. Organ upravljanja bo imel večjo vlogo pri potrjevanju instrumentov (javnih razpisov, programov, projektov, skupine projektov), finančnem

upravljanju (opravi bo tudi prerazporeditve sredstev v primeru nedoseganja ciljev operativnih programov) in nadzoru nad porabo sredstev EU, medtem ko bo odgovornost za vsebinsko pripravo in izvedbo instrumentov tudi v prihodnje na ministrstvih oz. njihovih agentih. Na ta način želi Slovenija zagotoviti še bolj učinkovito upravljanje s sredstvi EU ter okrepiti nadzor nad pravilnostjo njihove porabe.

## Viri

1. Evropska komisija (2006). *Regional policy Inforegio - Working for the Regions*. Dosegljivo: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/intro/working4\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/intro/working4_en.htm).
2. Evropska komisija (2008). *Regional policy Inforegio - interni podatki*.
3. Ministry of Finance of Republic of Estonia. *Interni podatki*.
4. National Development Plan of Ireland - NDP (2006a). *Annual Implementation Report on the BMW OP 2001*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/AnnualImplementationReport2001.doc>.
5. National Development Plan of Ireland - NDP (2006b). *Annual Implementation Report on the BMW OP 2002*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/AnnualImplementationReport2002.doc>.
6. National Development Plan of Ireland - NDP (2006c). *Annual Implementation Report on the Economic and Social Infrastructure OP 2001*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/ESI0PAnnualReport2001.doc>.
7. National Development Plan of Ireland - NDP (2006d). *Annual Implementation Report on the Economic and Social Infrastructure OP 2002*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/AnnualReportESI0P2002.doc>.
8. National Development Plan of Ireland - NDP (2006e). *Annual Implementation Report on the Employment and Human Resources Development OP 2001*. Dosegljivo: [http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/AIR\\_2001.doc](http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/AIR_2001.doc).
9. National Development Plan of Ireland - NDP (2006f). *Annual Implementation Report on the Employment and Human Resources Development OP 2002*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?m>

- n=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/EHRD0PImpReport2002.doc.
10. National Development Plan of Ireland - NDP (2006g). *Annual Implementation Report on the Productive Sector OP 2001*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/AnnualReport2001.doc>.
  11. National Development Plan of Ireland - NDP (2006h). *Annual Implementation Report on the Productive Sector OP 2002*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/AnnualReport2002.doc>.
  12. National Development Plan of Ireland - NDP (2006i). *Annual Implementation Report on the S&E OP 2001*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/SouthernandEasternAnnualImpReport2001.doc>.
  13. National Development Plan of Ireland - NDP (2006j). *Annual Implementation Report on the S&E OP 2002*. Dosegljivo: <http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=6&UserLang=EN&StartDate=01+January+2007&fn=/documents/publications/annual/SERegionalOPReportOct03.doc>.
  14. National Development Plan of Ireland - NDP (2006k). *Ireland and the EU Structural Funds*. Dosegljivo: <http://www.ndp.ie/viewdoc.asp?fn=/documents/homepage.asp>.
  15. National Development Plan of Ireland - NDP (2006l). *National Development Plan*. Dosegljivo: [http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=1&UserLang=EN&StartDate=1+January+2007&fn=/documents/publications/ndp\\_csf\\_docs/complete.htm](http://www.csfinfo.com/viewdoc.asp?mn=pubr&nID=1&UserLang=EN&StartDate=1+January+2007&fn=/documents/publications/ndp_csf_docs/complete.htm).
  16. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2005). *Note on EU Funds in Slovenia*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
  17. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2006a). *Kohezijski sklad*. Dosegljivo: <http://www.gov.si/euskladi/skladi/kohezija.html>.
  18. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2006b). *Razvojni izzivi*. Dosegljivo: [http://www.gov.si/euskladi/skladi/1raz\\_3.html](http://www.gov.si/euskladi/skladi/1raz_3.html).
  19. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2006c). *Vodič za izvajanje strukturnih skladov v Sloveniji v programskem obdobju 2004-2006*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
  20. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2006d). *Odbor za EU zadeve: črpanje sredstev EU iz strukturnih skladov in Kohezijskega sklada*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
  21. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2007). *Področje evropske kohezijske politike*. Dosegljivo: [http://www.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/podrocje\\_evropske\\_kohezijske\\_politike/](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_evropske_kohezijske_politike/).
  22. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2008). *Aktualni podatki o črpanju evropskih sredstev*. Dosegljivo: <http://www.euskladi.si/>.
  23. Strukturni skladi v EU v Sloveniji (2006). *Programsko dopolnilo EPD*. Dosegljivo: <http://www.gov.si/euskladi/skladi/3dok.html>.
  24. Struktuurifondid (2006a). *National Development Plan For Implementation of Structural Funds - Single programming document*. Dosegljivo: <http://www.strukturifondid.ee/?id=2495>.
  25. Struktuurifondid (2006b). *European Structural Funds*. Dosegljivo: <http://www.strukturifondid.ee/?id=2495>.

dr. Mejra Festic\*

dr. Jani Beko\*\*

## THE BANKING SECTOR AND MACROECONOMIC INDICATORS: SOME EVIDENCE FOR HUNGARY AND POLAND

Bančni sektor in makroekonomski indikatorji: nekaj evidence za  
Madžarsko in Poljsko

### Abstract

UDK: 336.71(439:438)

Exposure to macroeconomic risk factors across banks is a source of systemic risk that influences the performance of the banking sector. In this paper, we present some evidence of macroeconomic indicators affecting the NPL ratio in Hungary and Poland. We have shown that the improvement of economic conditions, measured by real GDP growth, positively influenced the banking sector performance of both economies. In addition, increasing depreciation of nominal exchange rates accelerated the NPL ratio in Hungary as well in Poland.

*Key words:* systemic risk, non-performing loans, economic growth.

### Izvleček

UDC: 336.71(439:438)

Izpostavljenost makroekonomskim dejavnikom je razlog za sistemsko tveganje, ki vpliva na rezultate bančnega poslovanja. V tem prispevku predstavljamo nekaj makroekonomskih indikatorjev, ki vplivajo na dinamiko slabih posojil na Madžarskem in Poljskem. Pokazali smo, da boljši ekonomski pogoji - merjeni z rastjo realnega BDP - pozitivno vplivajo na bančni sektor obeh gospodarstev. Potrdili smo tudi, da depreciacija nominalnega deviznega tečaja pospešuje rast slabih posojil tako na Madžarskem kot na Poljskem.

*Ključne besede:* sistemsko tveganje, slaba posojila, gospodarska rast.

### I. Introduction

Bank credits represent an important source of financing investment and consumption. Because credit expansion is likely to put upward pressure on the banking sector's performance, it is necessary to perceive this effect as stemming from both higher revenues and a lower share of non-performing loans (NPL) in total gross loans. Studies suggest that the fulfilment of convergence criteria and obtaining a stable macro environment diminish credit risk. Accordingly, credit expansion and decelerating share of the NPL ratio have yielded better results in banking sectors in a favourable macroeconomic environment. As has been established (see, for example, Borio et al., 2001), GDP growth represents a major challenge to loan portfolio quality, and risk for credit expansion is assumed to be procyclical within GDP growth. It is expected that a rise in unemployment, interest rate and inflation accelerate growth of the NPL ratio; savings and a higher value of equity are expected to decelerate the NPL ratio; while investment activity is expected to deteriorate the NPL ratio if investment turns out to be counterproductive. Depending on the exchange rate regime, appreciation of foreign currency deteriorates the NPL ratio, especially if there is a high share of loans nominated in foreign currency.

Common exposure to macroeconomic risk factors across banks is a source of systemic risk that influences the performance of the banking sector expressed as NPL to total gross loans. An increasing ratio may be a signal of deterioration in banking sector performance and deterioration in the quality of the loan portfolio. In this paper we are testing the significance of macroeconomic variables affecting the NPL ratio in Hungary and Poland.

### II. Overview of the literature on the macro environment influencing the NPL ratio

Over the last few decades, the global financial system has been subject to a variety of disruptive incidents reflecting the increasing complexity of modern financial systems. The liberalization, developments, consolidation and growth of the global financial system supported by technological progress has been remarkable. These changes have also implied a marked increase in the variety of credit sources, reductions in the costs of financial services and the intermediation costs of credit, and stimulated an increase of incentives to engage in risky behaviour.

According to risks associated with banking activities (country risk, credit risk, liquidity risk, equity risk and market risk, which consists of interest rate risk, currency risk, equity and commodity risk), several recent studies complement broad-based risk estimations by macroeconomic indicators. First, information on investment patterns of institutional investors, and the balance between

dr. Mejra Festic, Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Business and Economics, Razlagova 14, 2000 Maribor. Slovenia. E-mail: mejra.festic@uni-mb.si.

dr. Jani Beko, Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Business and Economics, Razlagova 14, 2000 Maribor. Slovenia. E-mail: jani.beko@uni-mb.si.

JEL: F47, G15, G21.



**Table 1:** *Literature on macro determinants of NPL ratio*

Authors	Explanatory variables
Gambera (2000)	By bivariate VAR models (using variables of unemployment, income, number of bankruptcies, car sales, agricultural, commercial, industrial and real estate loans), the author investigates the impact of economic development on loan portfolio quality.
Arpa et al. (2001)	The authors conclude that the share of risk provisions in the total loans of the banking sector varies with real GDP growth, real interest rates, CPI inflation and real estate price inflation.
Blaschke and Jones (2001)	They propose applying the VAR methodology to investigate the transmission from GDP, inflation, money interest rate and the terms of trade to the NPL ratio.
Shu (2002)	The author examines the regression analysis that indicates that the NPL ratio rises with increasing nominal interest rates, but decreases with higher CPI inflation, economic growth and property price inflation, exchange rate, the terms of trade and share prices.
Quagliariello (2003)	The author presents a regression between the evolution of NPL as the dependent variable and a set of explanatory variables: real GDP growth rate, growth of real gross fixed investment and consumption, change in the unemployment rate, the CPI, the real exchange rate and the M2 growth rate.
Babouček and Jančár (2005)	The authors investigate economic developments by unemployment, GDP growth, export, import, appreciation, CPI and credit growth as the indicators of the NPL ratio performance.
Hoggarth, Logan and Zicchino (2005)	They apply the VAR approach to investigate the link between loan write-offs and output gap, retail prices, real estate prices, the nominal short-term interest rate and the real exchange rate.
Zeman and Jurča (2008)	The authors apply the multivariate regression method using GDP, output gap, export, industrial production, oil prices, inflation, M1, interest rate and exchange rate as explanatory variables for the NPL dynamics.

sources of corporate debt finance in banking and bond markets may be used. Second, various financial prices may give valuable direct indicators of the degree of risk perceived by markets. Third, monetary data, inflation, nominal GDP projections and information on financial liberalisation are needed. Fourth, information on the legal framework is also important. Fifth, qualitative data on easing financial regulation that could provoke high-risk behaviour are required. Finally, complementing financial data and overall macroeconomic data are required in order to assess the current state of the cycle (Borio and Lowe, 2002). In addition, macro prudential analysis involves bank-by-bank stress testing, sectoral analysis and integrated analysis using the value at risk (VaR) framework and other concepts (Gordy, 2000). Measuring of the range of possible outcomes can be thought of as having a number of common building blocks, which include: a system of rating loans, assumptions about the correlation of default probabilities across borrowers, assumptions about the loss incurred in the case of default and assumptions regarding the correlation between the default probabilities and loss in the case of default. In the long run, macroeconomic, strategic and operational risk may affect the long-run performance of banks, which can be perceived as stemming from the NPL ratio.

The selection of relevant studies in Table 1 shows a remarkable variety of macroeconomic variables that are tested by researchers in order to elucidate the behaviour of the NPL ratio. Thus, the list of frequently investigated macro variables usually includes some indicators of domestic economic activity (GDP growth, investment expenditures), indicators of the external economic environment (exports, imports), various price indicators (consumer price index, real estate prices, terms of trade, exchange rates) and a set of monetary variables (monetary aggregates, interest rates, loans to the business sector and households).

An in-depth explanation of the possible relationship between individual macroeconomic variables and the NPL ratio is given in Table 2.

### III. Macro environment and the banking sector in Hungary and Poland

Catching-up economies have required investment levels that have exceeded domestic savings. They have financed a part of their investment through foreign direct investment (FDI) and the huge current account deficits have been financed by a steady increase of net-inflow of FDI, net portfolio investment and foreign currency loans (Table 3). The positive impact of FDI is visible in the diversification of foreign trade structure, and in the improvement of competitiveness showing the Balassa-Samuelson-effect (Brandmeier, 2006, 396-400; Havlik, 2003).<sup>1</sup> Exports have become dynamic, but the contribution of net export to growth has turned negative due to accelerating imports. Domestic demand, boosted by a foreign financed boom of bank lending and real wage growth on the back of productivity gains, has been an important factor of growth.

In Hungary, the bad loans problem required the restructuring programme of the 90s. Bad loans were swapped for long-term government bonds. Removing unrecoverable loans from bank balance sheets and government financed bank recapitalization were the means of getting banks in shape (Varhegyi, 2002). Since many state owned banks became insolvent, triggering further recapitalization, the main objective of the restructuring programme was to make banks attractive for foreign investors. Foreign

The Balassa-Samuelson effect has been weak in recent years. Breuss (2003, 25) sees the appreciation of the real exchange rate as the result of productivity gains in the tradable sector of catching-up countries that does not erode competitiveness.

owned banks account for a high share of total assets in Hungarian banking sector (Table 3). The profitability of the banking sector has been satisfactory since the completion of bank restructuring and privatization. The quality of the portfolio of the Hungarian banking sector improved

greatly in the second half of the 90s, and by 2000 the share of problematic assets (bad, doubtful and below-average loans) had fallen to less than 3%. The quality of the assets has improved despite the soaring volume of client loans in Hungary.

**Table 2:** *Relation between the NPL ratio and macro impulses: selected findings*

Explanatory variables	Authors	Relation between the NPL ratio and macro impulses
Capital inflows and balance of payments	Calvo and Mendoza (2000), Edwards (2001)	Capital inflows could result in an expansion of domestic credits. A sudden withdrawal of bank deposits leaving domestic banks illiquid might take place after a period of large inflows of foreign short-term capital when domestic interest rates fall, when depreciation is expected, when confidence in the economy wavers, or when disruption on financial markets or balance of payments crises are expected.
Exchange rate	Kaminsky and Reinhart (1999)	The worsening of banking sector results occurs when banks borrow in foreign currency and lend in domestic currency due to an unexpected depreciation of the domestic currency that threatens bank profitability and the NPL performance. Appreciation of the real exchange rate could contribute to the build-up of a crisis through shifts in international competitiveness coupled with terms of trade deterioration. Limited growth prospects in export-oriented industries could ultimately lead to economic contraction with direct implications for loans performance. Bank lending surveys show that loans granted to enterprises are partly hedged by their export proceeds.
Assets' prices	Borio and Lowe (2002)	The effect of falling asset prices/share prices ('wealth effects') in the presence of fixed nominal debt may cause wide-spread default among firms as well as banking distress. Second, if equity prices are overvalued, calculated probability defaults are likely to underestimate true probabilities of default, and perhaps suggest a relatively low level of credit risk.
Investment activity	Berglöf and Roland (1995)	Applying soft budget constraints prevalent in many transition countries for credits to enterprises may lead to considerable losses in the economy when investments turn out to be counterproductive.
GDP, export, unemployment	Borio et al. (2001)	If expansion is associated with rapid credit growth, large increases in asset prices, a high level of investment, export growth and excessive capital accumulation, the level of credit risk is higher because risk is built up in a boom but materialises in the downturn. The impact of GDP growth and the business cycle on credit risk is usually represented as pro-cyclical. Expected unemployment growth rationally decreases demand for loans and in this case rising unemployment improves loan portfolio quality.
Interest rate	Rajan (2005)	First, liberalization increases the costs of funds and nurtures the culture of high-risk behaviour. In order to mitigate risks, higher rates are charged to high-risk borrowers further increasing banks' overall exposure. Second, an increase in short term interest rates (paid on liabilities) forces banks to increase the interest rate paid to depositors, but because the asset side of bank balance sheets usually consists of loans of longer maturity at fixed interest rates, banks cannot increase their lending rates quickly enough and they must bear losses because of maturity transformation.
Inflation	English (1996)	When inflation is drastically reduced, banks see one of their main sources of revenue disappear and stabilization from chronic inflation may lead to a reduction in the size of the banking system, which adversely affects the economy.
Savings	Jappelli and Pagano (1994), Eichengreen et al. (1999), Lardy (1999)	First, the saving surplus allows moving toward capital account convertibility, thereby further reducing the risk of a potential bank crisis. Second, it can be argued that growth in the amount of available financing may precipitate financial crises and harm economic development due to soft budget constraints. Third, low bank capitalization often leads to the adoption of imprudent lending strategies with direct implications for banks' loans portfolios, which tend to be heavily skewed toward high risk projects.

**Table 3:** *Selected economic indicators for Hungary and Poland*

	Exchange rate regime	Export/GDP, <sup>a</sup> Current account/GDP (2006)	FDI/GDP <sup>b</sup> (2005/2006)	EBRD index of banking sector reform <sup>c</sup> (2005)	Capital adequacy <sup>d</sup> (2005/2006)	Foreign banks <sup>e</sup> (2005)	Loans in foreign currency to total loans in % (2005)
Hungary	Target zone (EUR)	76.9, -6.6	6.9/5.4	3.7	15/11.5	81	39
Poland	Float	40.4, -3.2	3.1/4.1	3.3	14.6/13.2	75	27

<sup>a</sup>Export of goods and services (in %); <sup>b</sup>Inflow of FDI in GDP (in %); The EBRD indicators of banking sector reform are measured on a scale from 1 to 4: score 1: underdeveloped financial sector; score 2: established internal currency convertibility, significant liberalised interest rates and credit allocation; score 3: achieved substantial progress in establishing prudential regulation and supervision framework; score 4: level of reform approximates the BIS institutional standards; <sup>d</sup>Solvency ratio; <sup>e</sup>Asset share of foreign banks/total assets (in %).

Source: Baca (2008), ECB (2007), European Commission (2007), IMF (2006).

The banking sector in Hungary is relatively small compared to the size of the economy, but in terms of funds channelled to financial intermediaries, the majority (80%) of savings is placed with banks and other credit institutions. The short term maturity of the bulk of domestic funds has been the main reason that Hungarian banks have resorted to foreign funds. Loans of resident banks to the private sector as a % of GDP are equivalent to merely 1/3 of the EU average. Half of the Hungarian enterprises operate without financing from banks, which is partially due to the poor creditworthiness of these enterprises, and one third of loans to enterprises are denominated in foreign currency. Loans in foreign currency have been attractive for companies that have been able to manage exchange rate risk at lower interest rates (Szapáry, 2002). Banks have stepped up their lending to households (consumer loans have recently begun to grow rapidly), reflecting rising incomes and property prices as well as enhanced creditor rights since household indebtedness relative to income is much lower than the EU average.

The situation in the banking sector in Poland was determined by macroeconomic conditions and specific systemic characteristics in the first stage of transition. The Polish banking system transformed into nine independent regional banks at the beginning of transition. Another major factor in the banking sector's evolution was the arrival of foreign entrants in the mid-90s that have driven consolidation among the sector's largest banks. Currently around 75% of the sector's net assets are controlled by foreign banking institutions (Table 3). The period of optimism and large capital expansion was followed by a period of poor banking sector performance due to non-transparent owner structure and asset stripping. Domestic banks suffered losses, large state banks and small banks had to be bailed out because managers were not subject to efficient shareholder control, they were not tempted to maximize the value of banks, the moral hazard problem occurred and the level of non-performing loans was high. The Polish experience proved that it is important to introduce bank supervision in the early transition since failing to do so creates room for risky management of banks. Only the banks under foreign control remained profitable (Balcerowicz and Bratkowsky, 2001).

In the period from 1997-2000 the strengthening of the effectiveness of the banking sector supervisory institutions, changes in prudential norms and increasing the level of guaranties for bank deposits were introduced. In January 1998 the New Banking Act and the New Act of the National Bank of Poland came into force and introduced a new model of banking supervision. The regulatory framework conforms to prudential guidelines rendered by the Basel committee. The Act on Capital Requirements required capital to increase by the end of 1999. Banks below the capital requirements started to seek for foreign investors, and in January 1999 Poland removed restrictions applied to foreign banks concerning the purchase of bigger stock blocks.

#### IV. Empirical analysis

In this section, in order to assess the banking sector's vulnerability to bad loan performance on a macroeconomic level, relations between the NPL ratio and macroeconomic variables were analysed. In the first subsection, we present the methodology, while in the second subsection, the empirical results are discussed.

##### A. Methodology

The monthly time series expressed as growth rates were used for the period from January 1995 to December 2006 for the explanation of the NPL ratio in Hungary and Poland.<sup>2</sup> The NPL variable was specified for both countries as the share of all nominal loans that are at least 90 days past due in total nominal loans that are awarded to the corporate and household sectors. On the basis of the covariance matrix and the contribution of eigenvalues to the explained variance, we have initially chosen 18 time series, that have maximum explanatory value for the NPL ratio and that explain the residual factors of endogenous variable movements. All real variables were corrected by the consumer price index. After excluding the strongly correlated variables, we decided to use the time series of long run (lending) 5-year real interest rate, real gross domestic product, real saving of private sector with banks, nominal exchange rate (national currency per \$), number of insolvent companies and real wages for Hungary, whereas for Poland the time series of short run (lending) 6-month real interest rate, nominal exchange rate (national currency per \$), real gross domestic product, real saving of private sector with banks, real wages and real foreign direct investment in the non-financial sector were utilised.

Stationarity of the used time series (Table 4) has been obtained by the first order difference and accepted at the 1 % significance level (Dickey and Fuller, 1979). The Breusch-Godfrey LM test and the ARCH model were employed to check the autocorrelation in the residuals and in the error variance. In our work we relied on the ordinary least squares and impulse response methodology. The lag length selection in the models specified was based on the Akaike information criterion and the Schwarz information criterion. The ARMA technique incorporates the residual from the past observation into the regression model for the current observation. If the correlogram has shown that a serial correlation dies off after a small number of lags/increasing number of lags, the series obey a low order moving average process/autoregressive process (MA/AR). According to the Chow forecast test used for proving the stability of estimated OLS functions, we have accepted the hypothesis of structural stability (Thursby, 1982).

<sup>2</sup> The program Eviews 4.1 was used, employing the EIPF (Economic Institute of the Law School, Ljubljana), BACA (Bank Austria Creditanstalt Unicredit Group) and central banks internal data bases. We used the constant interpolation method for real GDP and unemployment rate (constant with average matched to the source data) for quarterly data into monthly data.

**Table 4: Results of the ADF unit root test for Hungary and Poland**

Variable	Hungary		Poland	
	Level	First diff.	Level	First diff.
EXCHR	-1.893262	-10.87428	-2.001553	-8.767320
GDP	-0.760176	-6.466121	-1.849178	-12.33254
INTRs	-0.730516	-10.14889	-1.046091	-9.790598
INTRI	-0.731529	-12.70244	-1.835953	-14.02666
FDIn	-0.215479	-5.987458	-0.376211	-6.094767
SAVINGS	-3.329950	-4.566833	-1.498237	-12.36745
INSOLCn	-4.461951	-10.65589	-3.185487	-9.843658
REWAG	-2.154688	-3.993644	-2.265309	-10.69251
NPL	-2.434492	-4.736619	-2.446175	-12.30748

Critical values the at 1%, 5% and 10% level of significance -3.473096, -2.880211 and -2.576805.

Symbols: EXCHR: nominal exchange rate, GDP: real gross domestic product, INTRs: short run real interest rate, INTRI: long run real interest rate, FDIn: real foreign direct investment in the non-financial sector, SAVINGS: real saving of private sector with banks, INSOLCn: number of insolvent companies per year, REWAG: real wages, NPL: non-performing loans as share of total loans.

**Table 5: OLS results for Hungary for the period from January 1995 to December 2006**

Dependent variable: DNPL			
Explanatory variable	Coefficient	Std. error	t-statistic (prob.)
DGDP <sub>t,7</sub>	-0.196422	0.069791	-2.814434 (0.0055)
DEXCHR <sup>^</sup>	1.077541	0.110789	9.726069 (0.0000)
DINTRI <sub>t</sub>	1.252065	0.112907	11.08933 (0.0000)
DSAVINGS <sub>M</sub>	-0.131899	0.044078	-2.992410 (0.0032)
DINSOLCn <sub>t</sub>	1.180233	0.099592	11.8506 (0.0000)
DREWAG <sub>t,2</sub>	-0.242270	0.032199	-7.524250 (0.0000)
MA(1)	0.673250	0.063230	10.64761 (0.0000)

$R^2 = 0.9088$ , S.E. = 0.1355, SSR = 2.7373, AIC = -1.1152, DW = 1.7605

LM<sub>(2)</sub> = 2.1345 (0.3762), LM<sub>(4)</sub> = 3.7927 (0.4081), LM<sub>(8)</sub> = 0.9549 (0.6977)

Chow forecast test (1998:01-2006:10) = 0.8975 (0.7925)

Symbols: NPL: non-performing loans as share of total loans; GDP: real gross domestic product; EXCHR: nominal exchange rate; INTRI: long run real interest rate; SAVINGS: real saving of private sector with banks; INSOLCn: number of insolvent companies per year; REWAG: real wages. The letter D before the variable denotes the change measured in percentage points. The time lag of individual coefficients is given in subscripts.

**Table 6: OLS results for Poland for the period from January 1995 to December 2006**

Dependent variable: DNPL			
Explanatory variable	Coefficient	Std. error	t-statistic (prob.)
DGDP <sub>t,6</sub>	-1.000069	0.141140	-7.085633 (0.0000)
DEXCHR <sub>t</sub>	0.040189	0.031174	12.890442 (0.0199)
DINTRs <sub>t,t,t</sub>	-0.017000	0.008668	-1.961130 (0.0519)
DSAVINGS <sub>(7)</sub>	0.182522	0.056219	3.254240 (0.0014)
DFDIn <sub>t,t</sub>	-0.040051	0.020598	-19.447892 (0.0053)
DREWAG <sub>U1</sub>	-0.053425	0.029120	-18.345253 (0.0068)
AR(1)	0.912555	0.030808	29.620714 (0.0000)

$R^2 = 0.8824$ , S.E. = 0.0806, SSR = 0.8976, AIC = -2.1503, DW = 1.9503

ARCH<sub>(1)</sub> = 0.043678 (0.834754), ARCH<sub>(2)</sub> = 0.052024 (0.939424), ARCH<sub>(4)</sub> = 0.43603 (0.996365)

Chow forecast test (1996:01-2006:01) = 0.7038 (0.8754)

Symbols: NPL: non-performing loans as share of total loans; GDP: real gross domestic product; EXCHR: nominal exchange rate; INTRs: short run real interest rate; SAVINGS: real saving of private sector with banks; FDIn: real foreign direct investment in the non-financial sector; REWAG: real wages. The letter D before the variable denotes the change measured in percentage points. The time lag of individual coefficients is given in subscripts.

The VAR models include a considerable number of variables and it is necessary to test each of them for exogeneity. The testing for exogeneity follows the methodology proposed by Greene (2003). Greene (2003, 582) clarifies that the tests for exogeneity can be based on the concept of Granger causality applied to individual equations and examined by the Wald test in order to test the significance of a particular explanatory variable. The reaction of a variable to an impulse generated by another variable is assumed to reveal the causal relationship between them (Engle and Granger, 1978) and the relative importance of each random innovation in affecting the variables in the selected model.

Macroeconomic shocks affecting growth in the NPL ratio are analysed by impulse responses (Sims and Zha, 1999). Analysing the residuals' covariance matrix facilitates the assessment of the robustness of the impulse analysis to the re-ordering of variables. Since there are correlations between some residuals, it is necessary to examine the sensitivity of the responses to re-ordering of the variables and recursive identification is used, which separates the residuals into orthogonal shocks using Cholesky factorisation of the covariance matrix of residuals (Canova, 2003). Recursive identification attributes all the contemporaneous correlations of the residuals and all of the effect of any common component to the variable that is ordered first in the VAR system. Each impulse or shock equals one standard deviation of the time series of the respective variable and causes other time series to respond (Pesaran and Shin, 1998).

## B. Empirical results

If the GDP growth rate in Hungary rises by 1 % point, while other predictors are held constant, then growth in the NPL ratio has decreased by 0.20 % point. The variable exchange rate growth with the regression coefficient of 1.08 has had an accelerating effect on growth in the NPL ratio. An increase in the savings growth rate by 1 % point has decelerated the NPL ratio growth by 0.13 % point. The responses of the dependent variable on long run (lending)

interest rate growth and the increasing number of insolvent companies have been accelerating with regression coefficients of 1.25 and 1.18, respectively. An increase in growth in real wages has decelerated growth in the NPL ratio by 0.24 % point (Table 5).

In Poland, an increase in GDP growth by 1 % point has decelerated the NPL ratio growth rate by 1 % point. An increase in the savings growth by 1 % point (*ceteris paribus*) has accelerated the NPL ratio growth by 0.18 % point. The regression coefficients of interest rate growth, exchange rate growth, real wage growth and foreign direct investment (in the non-financial sector) growth are low and close to 0 (-0.02, 0.04, -0.05 and -0.04, respectively), thus indicating a weak influence on the NPL ratio growth. Note that in our empirical investigation for Poland, the only variable that has improved (i.e., decreased) the NPL growth rate significantly is GDP growth (Table 6).

In Hungary and Poland, GDP growth has decelerated the NPL ratio in the time period of 12 and 36-month interval. The NPL responses to exchange rate growth have been accelerating in Hungary and Poland (Table 7). Further, results for Hungary show that interest rate impulses accelerate growth in the NPL ratio, whereas for Poland interest rate impulses slightly decelerate the NPL ratio. The Central Bank of Hungary has a history of responding to currency moves with changes in interest rates (Pawlowski, 2006, 9). In addition, government securities have attracted a substantial part of banking funds thereby crowding out lending to the enterprise sector and resulting in real interest rate growth in Hungary (Szapary, 2002). Savings have accelerated the NPL ratio in Poland and slightly decelerated in Hungary. In Hungary, a large proportion of savings is placed with banks and the degree of financial intermediation in Poland is below the Central and Eastern Europe average (ECB, 2006). The NPL responses to growth in real wages have been slightly decelerating in both economies. An increasing number of insolvent enterprises in Hungary has accelerated the NPL ratio in the

**Table 7: Impulse response analysis for Hungary and Poland (January 1995-December 2006)**

### Hungary

Period	DNPL	DGDP	DEXCHR	DINTRI	DSAVINGS	DINSOLCn	DREWAG
12	0.003011	-0.010593	0.045115	0.210170	-0.003505	0.221375	-0.041008
24	0.008312	-0.022301	0.065824	0.334031	-0.010874	0.358551	-0.073297
36	0.001589	-0.040111	0.092477	0.508315	-0.020891	0.545378	-0.120074

### Poland

Period	DNPL	DGDP	DEXCHR	DINTRs	DSAVINGS	DFDI <sub>n</sub>	DREWAG
12	0.006248	-0.265592	0.025523	-0.002518	0.072091	-0.006750	-0.065756
24	0.007697	-0.386251	0.040861	-0.002813	0.109279	-0.022847	-0.070277
36	0.006888	-0.413876	0.069037	-0.001598	0.145444	-0.067250	-0.078806

Symbols: NPL: non-performing loans as share of total loans; GDP: real gross domestic product; EXCHR: nominal exchange rate; INTRs: short run real interest rate; INTRI: long run real interest rate; SAVINGS: real saving of private sector with banks; INSOLCn: number of insolvent companies per year; FDI<sub>n</sub>: real foreign direct investment in the non-financial sector; REWAG: real wages. The letter D before the variable denotes the change measured in percentage points.

time period of 36-month, due to insufficient protection of creditor rights before 2001. An increasing value of foreign direct investment (in the non-financial sector) has a decelerating effect on the NPL ratio in case of Poland.

## V. Conclusion

Macroeconomic stabilization, restructuring and privatization of the banking sector provided an environment that has been conducive to banking sector activity in transition countries. The banking sector crisis gave a strong incentive to strengthening the legal framework and to the introduction of regulation to deal with the area of risk exposures. Thus, the macroeconomic stability reduced the systemic risk and played a role in influencing the NPL ratio.

In this paper, we have analysed the procyclicality of the GDP growth and banking sector performance in the sense of decelerating growth in the NPL ratio for Hungary and Poland in the period from 1995 to 2006. The improvement of economic conditions positively influenced the banking sector performance of both economies. Further, depreciation of the Hungarian Forint and Polish Zloty could contribute to the build-up in the banking crisis through a high share of loans nominated in foreign currency. In Hungary, a large proportion of savings is placed with banks, and savings have decelerated the NPL ratio. On the contrary, in Poland, savings have accelerated growth in the NPL ratio. An increasing number of insolvent enterprises in Hungary has accelerated the NPL ratio. Huge bank losses in Hungary were the result of inadequate creditor protection and difficulties in the domestic enterprise sector.

## References

- Arpa, M. - Giulini, I. - Ittner, A. - Pauer, F. (2001), *The influence of macroeconomic developments on Austrian banks: implications for banking supervision*, Basel, Bank for International Settlements, BIS Paper, no. 1.
- Baboucek, I. - Jancar, M. (2005), *A VAR analysis of the effects of macroeconomic shocks to the quality of the aggregate loan portfolio of the Czech banking sector*, Prague, the Czech National Bank, working paper series no. 1.
- BACA. (2008): Data. <http://www.bankaustria.at/en/open.html?opencf=/en/5295.html> [4. 4. 2008]
- Balcerowicz, E. - Bratkowsky, A. (2001), *Restructuring and development of the banking sector in Poland: Lessons to be learned by advanced transition countries*, Warsaw, Center for Social and Economic Research, paper, no. 44.
- Berglof, E. - Roland, G. (1995), "Bank restructuring and soft budget constraints in financial transition", London, CEPR, Discussion Paper, no. 1250.
- Blaschke, W. - Jones, M. (2001), "Stress testing of financial systems: an overview of issues, methodologies and FSAP experiences", Washington, D. C., IMF, working paper, no. 01/88.
- Borio, C. E. C. - Furfine, C. - Lowe, P. (2001), "Procyclicality of the financial system and financial stability: issues and policy options: marrying the macro and micro-prudential dimension of financial stability", Basel, Bank for International Settlements Series, March, no. 1.
- Borio, C. E. C. - Lowe, P. (2002), "Asset prices, financial and monetary stability: exploring the nexus", Basel, Bank for International Settlements, BIS Working Papers, July, no. 114.
- Brandmeier, M. (2006), "Reasons for real appreciation in Central Europe", Gottingen, Centre for Globalisation and Europeanization of the Economy, discussion paper, May, no. 55.
- Breuss, F. (2003), "Balassa-Samuelson effect in CEEC: are there obstacles for joining the EMU?", Vienna, IEF, WP, Institute Vienna, May, no. 52.
- Calvo, A.G. - Mendoza, E. (2000), "Contagion, globalization and the volatility of capital flows", in Edwards, S. (ed), *Capital flows and the emerging economies*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 12-43.
- Canova, F. (2003), "Methods for applied research: VAR models". Available: [http://www.ifk-cfs.de/papers/Canova\\_Chapter6.pdf](http://www.ifk-cfs.de/papers/Canova_Chapter6.pdf), [cit.: 16. 12. 2005].
- Dickey, A. D. - Fuller, A. W. (1979), "Distribution of the estimators for autoregressive time series with unit root", *Journal of American Statistical Association*, vol. 74 (June), pp. 427-431.
- Engle, F. R. - Granger, W. J. C. (1978), "Co-Integration and error correction representation estimation and testing", *Econometrica*, vol. 46 (2) pp. 251-276.
- ECB (2007), "Acceding economies macro environment and banking sector", Available: [http://www.ecb.int/ecbop48\[1\].pdf](http://www.ecb.int/ecbop48[1].pdf), [cit.: 9. 9. 2006].
- Edwards, S. (2001), "Exchange rate regime, capital flows and crisis prevention", Available: <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/sebastian.edwards/woodstock2.pdf>, [24. 12. 2005].
- Eichengreen, B. - Mussa, M. - Milesi-Ferretti, G. M. - Detragiache, E. (1999), "Liberalizing capital movements: some analytical issues", Washington, IMF, working paper, no. 17.
- English, W. (1996), "Inflation and financial sector size", Available: <http://www.federalreserve.gov/PUBS/feds/1996/199616/199616pap.pdf>, [cit.: 20. 3. 2006].
- European Commission (2007), "Convergence report", Available: <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l25057.htm>, [cit.: 13. 12. 2007].
- Gambera, M. (2000), "Simple forecasts of bank loan quality in the business cycle", Chicago, Federal Reserve Bank of Chicago, Emerging Issue Series. <http://www.chicagofed.org/publications/publicpolicystudies/emergingissues/pdf/S&R-2000-3.pdf> [cit.: 13. 5. 2006].

21. Gordy, B. M. (2000), "A comparative anatomy of credit risk models", *Journal of Banking and Finance*, vol. 24 (January), pp. 199-249.
22. Greene, H. W. (2003), *Econometric analysis*, New Jersey and New York University, Prentice Hall Book, 5th edition.
23. Havlik, P. (2003), "EU enlargement: implications for growth and competitiveness", Available: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/A21B2A97-173C-4CC2-93B4-F3293339B56A/8871/WIIWStudie2003.pdf>, [cit.: 16. 6. 2006].
24. Hoggarth, G. - Logan, A. - Zicchino, L. (2005), "Macro stress tests of UK banks", Basel, Bank for International Settlements, BIS papers, no. 22.
25. IMF (2006), "Global financial stability report - Statistical appendix", Available: [http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=RoA&Sort=Score&Filter\\_Val=N&page=2&col=SITENG&collection=&year=&rcount=50&swr=0&LastQuery=&Lan=eng&adv=0](http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=RoA&Sort=Score&Filter_Val=N&page=2&col=SITENG&collection=&year=&rcount=50&swr=0&LastQuery=&Lan=eng&adv=0), [cit.: 19. 8. 2006].
26. Jappelli, T. - Pagano, M. (1994), "Savings, growth and liquidity constraints", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109 (February), pp. 93-109.
27. Kaminsky, G. - Reinhart, M. C. (1999), "The twin crises: the causes of banking and balance of payments problems", *American Economic Review*, vol. 89 (June), pp. 473-500.
28. Lardy, R. N. (1999), "When will China's financial system meet China's needs?" Available: <http://www.brookings.org/views/papers/lardy/19991118.htm>, [cit.: 13. 5. 2006].
29. Quagliariello, M. (2003), "Macroeconomics indicators useful in predicting bank loan quality: evidence from Italy", Rome, Bank of Italy, paper series, no. 1.
30. Pawlowski, B. (2006), "Financial system stability in the New EU Member States", Available: [http://www.euroframe.org/fileadmin/user\\_upload/euroframe/efn/spring2006/EFN\\_Spring06\\_App\\_Pawlowki.pdf](http://www.euroframe.org/fileadmin/user_upload/euroframe/efn/spring2006/EFN_Spring06_App_Pawlowki.pdf), [cit.: 14. 9. 2006].
31. Pesaran, H. H. - Shin, Y. (1998), "Generalised impulse response analysis in linear multivariate models", *Economics Letters*, vol. 58 (1), pp.17-29.
32. Rajan, G. R. (2005), "Has financial development made the world riskier?", Available: [http://neweconomist.blogs.com/new\\_economist/2005/papers\\_from\\_the-html](http://neweconomist.blogs.com/new_economist/2005/papers_from_the-html), [cit.: 23. 5. 2006].
33. Szapary, G. (2002), "Banking sector reform in Hungary: what have we learned and what are the prospects", *Comparative Economic Studies*, vol. 2 (June), pp. 43-62.
34. Shu, C. (2002), "The impact of macroeconomic environment on the asset quality of Hong Kong's banking sector", Available: [www.info.gov.hk/hkma/eng/research/index.htm](http://www.info.gov.hk/hkma/eng/research/index.htm), [cit.: 13. 5. 2006].
35. Sims, A. C. - Zha, T. (1999), "Error band for impulse responses", *Econometrica*, vol. 67 (5), pp. 1113-1156.
36. Thursby, G. J. (1982), "Misspecification, heteroscedasticity, and the Chow and Goldfeld-Quandt Tests", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 64 (May), pp. 314-321.
37. Varhegyi, E. (2002), "Hungary's banking sector achievements and challenges", Available: <http://www.eib.europa.eu/Attachments/efs/eibpapers/y02n1v7/y02n1a04.pdf>, [cit.: 16. 12. 2005].
38. Zenam, J. and P. Jurca. (2008), "Macro stress testing on the Slovak banking sector", Working paper, January, Bratislava, The Slovak National Bank. [http://www.nbs.sk/PUBLIK/08\\_KOL1A.PDF](http://www.nbs.sk/PUBLIK/08_KOL1A.PDF) [cit. 5. 3. 2008].

mag. Simona Šarotar Žižek\*

## UČINKOVITO UPRAVLJANJE ČASA - UPRAVLJANJE SAMEGA SEBE V ODNOSU DO ČASA

### Izvleček

UDK: 005.962.11

V organizacijah in izven njih je treba vsak dan opraviti več aktivnosti v omejenem času, zato je vedno pogostejše pomanjkanje časa pri vseh profilih sodelavcev. V zavest prodira dejstvo, da je čas »poseben vir«, ki je neviden, vendar kljub vsemu končen. Časa ni mogoče niti kupiti niti kako drugače pridobiti, ni ga mogoče niti shraniti niti transformirati. Zato ga je treba optimalno izrabljati, da bi preko uspešnega doseganja ciljev, povečane osebnostne storilnosti, zmanjševanja stresa, višje motivacije in zadovoljstva ter doseganja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem bili na delovnem mestu produktivni in uspešni. Samega sebe v odnosu do časa lahko uspešno upravljamo, in sicer tako, da razporejamo svoj čas na način, ki nam omogoča doseči za nas pomembne cilje.

Ključne besede: čas, upravljanje časa, cilji, načrtovanje

### Abstract

UDC: 005.962.11

Each day more and more activities are to be performed inside and outside of organisations within a limited time. Therefore, all kinds of staff members often experience a lack of time. We have become aware that time is a "special resource," invisible but finite. We cannot buy time nor get it in some other way; it cannot be stored or transformed. Therefore, it is necessary to use it optimally in order to be productive and successful at work, by reaching goals successfully, increasing personal efficiency, reducing stress, increasing motivation and job satisfaction as well as gaining a balance between work and personal life. We can successfully manage ourselves in relation to time, arranging our time in a way that makes it possible to reach goals that are important to us.

Key words: time, time management, goals, planning

### Efficient Time Management: Managing oneself in Relation to Time

#### Uvod

Čas je edinstven omejen vir, pri katerem ne moremo odločiti o tem, ali ga bomo porabili ali ne, ampak odločamo zgolj o tem, kako ga bomo porabili. Zato je večšina upravljanja časa nujna tako za izboljšanje položaja in kariero posameznika, položaj delovnega tima kakor tudi organizacije kot celote. Ker je upravljanje časa uporabna in koristna veščina, ki pripomore k izboljšanju različnih vidikov življenja, v prispevku predstavljamo splošni koncept upravljanja časa (opredelitev časa in njegovega upravljanja, namen upravljanja časa, zmote o tem ter simptome in razloge za neuspešno upravljanje časa), osvetljujemo časovne ovire in predstavljamo sistemski pristop k načrtovanju ukrepov, ki ob uporabi pripomočkov za upravljanje časa zagotavlja spremembe v organiziranju časa. Poudarjamo tudi dejstvo, da je upravljanje časa v bistvu upravljanje samega sebe. Zato postane posameznik z učinkovitim upravljanjem časa bolj discipliniran, poveča svojo osebno produktivnost, izogne se časovnim oviram, zmanjša stres in prihrani čas, ki ga nato lahko porabi v skladu z lastnimi preferencami.

Temeljnepredpostavka prispevka je, da se s pomanjkanjem časa sooča večina delovno aktivnega prebivalstva. Glede na to, da upravljanje časa vključuje tako zasebno kot tudi poslovno življenje posameznika, smo se zaradi obsežnosti problematike osredotočili predvsem na upravljanje časa na delovnem mestu.

V prispevku, katerega namen je predstavitev različnih pogledov avtorjev na upravljanje časa, se na začetku osredotočamo na čas in njegovo upravljanje. V nadaljevanju osvetljujemo cilje, ki usmerjajo delovanje posameznikov ali skupin ter omogočajo učinkovito uresničevanje zelenih rezultatov. Nato prehajamo na analizo porabe časa, da bi ugotovili, za kaj čas porabljamo. Po opredelitvi vzorcev porabe časa opredeljujemo načrtovanje časa in izpostavljammo časovne ovire in pasti. V prispevku izpostavljammo tudi pristope in pripomočke upravljanja s časom ter odnos menedžerja oz. organizacije do upravljanja časa. Osvetlujemo dejstvo, da gre pri upravljanju časa v bistvu za upravljanje sebe v razmerju do časa. Prav tako tudi nakazujemo upravljanje časa v prihodnosti. Prispevek zaključujemo s temeljnimi spoznanji.

#### 1 Čas in upravljanje časa

##### 1.1 Opredelitev časa in njegovega upravljanja

Avtorji različno opredeljujejo čas in njegovo upravljanje. Tako za Seiwerta (1997, 13) čas predstavlja dragoceni kapital, za katerega je značilno, da je redek, da ga ni mogoče kupiti, prihraniti, uskladiščiti ali pomnožiti, in da teče nenehno in nepovratno. Mackenzie (1998, 27) čas opredeljuje kot nevidni vir, ki je edinstven, ker je njegova količina končna. Zeichen (1994, 7) trdi, da je čas najdragocenejši kapital človeka, Atkinson (1990, 4) pa ga opredeljuje na naslednji način: »Čas

mag. Simona Šarotar Žižek, asist., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: zizek@uni-mb.si.

JEL: M12



je najdragocenejši vir, ki ga imamo na razpolago. Časa ne moremo shraniti v banki, niti ga ne moremo kupiti. Vse, kar lahko storimo, je, da ga konstruktivno uporabimo ali ga tratimo. Čas je materialna naložba, ki se ne da zamenjati z ničemer drugim in ga je treba tudi tako jemati. Čas je skopo omejen vir in odločilen pogoj upravljanja.

Ker je čas edinstven omejen vir, je pomembno upravljanje časa, za katerega Zeichen (1994, 8) trdi, da je zavestno odrejanje poteka dneva in je kot takšno del osebnega menedžmenta. Whetten in Cameron (2005, 111) učinkovito upravljanje časa opredeljujeta takole: (i) posameznik svoj čas porabi za pomembne stvari; (ii) ljudje so sposobni jasno razlikovati med tem, kar je pomembno in kar je nujno; (iii) strategije pri upravljanju časa se osredotočajo na rezultate bolj kot na metode; (iv) ljudje nimajo nobenega razloga, da bi se počutili krive, če morajo reči »ne«.

Harvard Business Essentials (2005, xiv) opredeljuje upravljanje časa kot zavestno prizadevanje za nadzor nad časovnimi viri in za določanje končnih časovnih virov. Učinkovito upravljanje časa ima veliko koristi: od zmanjšanja tratenja časa in preobremenitve z delom do višje stopnje osebne produktivnosti. Morda še pomembneje pa je, da ta način zagotavlja izvedbo najpomembnejših nalog. Manktelow (1995) pravi, da je upravljanje časa niz medsebojno smiselno povezanih veščin, ki pomagajo uporabiti čas na najučinkovitejši in najproduktivnejši način, medtem ko Forsyth (2003, v) pravi, da se upravljanje časa nanaša na aktivnosti, ki omogočajo uresničevanje zelenih ciljev na učinkovit in uspešen način.

Razlikujemo lahko med mikro- in makronivojem upravljanja časa. Upravljanje časa na makroravni se osredotoča na porabo časa kot celote z namenom doseči življenjske cilje, medtem ko upravljanje časa na mikroravni obravnava izboljševanje načinov izvajanja specifičnih nalog in aktivnosti. Osredotoča se na opravljanje več stvari v manj časa, ne osredotoča pa se na spremembo že ustaljenega načina dela. Upravljanje časa na makroravni se usmerja na delo v času, ki je na voljo. Predvideva, da pomanjkanje časa ne obstaja, obstaja samo slaba izbira porabe časa. Makroraven upravljanja časa zaobsega razvoj življenjskih ciljev in dolgoročnih načrtov, medtem ko je zmanjšanje motenj, povečanje učinkovitosti elektronske pošte, organiziranje pisarne, sistem shranjevanja, načrtovanje individualnih aktivnosti ipd. predmet upravljanja časa na mikroravni (Harold Taylor Time Consultants 2003).

## 1.2 Namen upravljanja časa

Seiwert (1997, 17) trdi, da uspešno obvladovanje časa prispeva k boljšemu pregledu nad vedno novimi aktivnostmi in prioriteta, večji kreativnosti, zavestnemu obvladovanju stresa in doseganju ciljev. Kot najpomembnejši vidik upravljanja časa izpostavlja, da se z uspešno uporabo tehnik za načrtovanje časa in delovnih metod lahko vsak dan prihrani med 10 in 20 odstotkov časa (Seiwert 1997, 100). O isti ključni prednosti, o pridobitvi časa, govori Trojnar (2002, 134).

Obvladovanje časa zagotavlja boljšo pripravljenost na naslednji delovni dan, načrtovanje naslednjega dne, preglednost in jasnost dnevnih zahtev, urejenost posameznikovega poteka dneva, izključitev pozabljanja, koncentracijo na bistveno in zmanjšanje drobljenja moči. Pozitivne učinke ima na doseganje dnevnih ciljev, razlikovanje med pomembnimi in manj pomembnimi postopki, odločanje o postavljanju prioriteta in delegiranju, racionaliziranje s povezovanjem nalog, odpravljanje in ravnanje z motnjami in prekinitvami. Prav tako zagotavlja ohranjanje mirne krvi pri nepredvidenih dogodkih, izboljšanje samonadzora, pozitivno doživetje ob koncu dneva in večje zadovoljstvo (Seiwert 1997, 99).

Prednost upravljanja časa ni nadzor nad časom kot takim, temveč nad njegovo rabo s ciljem izboljšanja življenja. Obstajajo štiri področja, kjer upravljanje časa zagotavlja pozitivne učinke, in sicer stres, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, osebna storilnost in uspešno uresničevanje ciljev (Mackenzie 1998, 29).

## 1.3 Zmote o upravljanju časa

Raziskovanje različnih konceptov časa in njihove upravljalne implikacije je privedlo do zbirke mitov in zmot v zvezi s časom in učinkovitostjo upravljanja z njim, ki jo predstavljamo (Mackenzie 1990, 4-9):

1. Mit o aktivnosti: Menedžerji, ki so najbolj aktivni, uspejo narediti največ.
2. Mit o stopnji odločanja: Čim višja je stopnja, na kateri je sprejeta odločitev, tem bolje je.
3. Mit o delegiranju: Delegiranje prihrani čas, skrb in odgovornost.
4. Mit o učinkovitosti: Najučinkovitejši menedžer je najuspešnejši.
5. Mit o trdem delu: Čim bolj trdo kdo dela, tem več naredi.
6. Mit o vsemočnosti: Če naloge opravljamo sami, so opravljene hitreje in bolje.
7. Mit o preobremenjenosti z delom: Večina izvršilnih direktorjev je preobremenjenih z delom.
8. Mit o »odprtih vratih«: Politika »odprtih vrat« izboljšuje uspešnost menedžerja v odnosu z njegovim timom.
9. Mit o identifikaciji problema: Identificiranje je enostavnejši del reševanja problemov.
10. Mit o prihranku časa: Mnogi hitri upravljalni postopki in bližnjice prihranijo čas.
11. Mit o pomanjkanju časa: Nihče nima dovolj časa.
12. Mit, da se čas evidentira: Pravimo, da čas hiti naprej.
13. Mit, da je čas proti nam: Menedžer, ki ga zmeraj preganja čas in se bori s hektiko ter zamuja roke, bo na čas vedno gledal kot na sovražnika.

Miti, ki se zdijo nerazrešljivi v vedenju o upravljanju

časa, spodkopavajo resnično zavzetost za organiziran način življenja. Najbolj zahrbtni miti so štirje. Prvi mit je, da je upravljanje časa samo še ena etiketa za prisiljeno obnašanje. Drugi mit se nanaša na to, da upravljanje časa izbriše spontanost in veselje. Tretji mit izpostavlja naslednje: morda se jaz lahko organiziram, toda moje podjetje se nikoli ne more organizirati, medtem ko četrti mit pravi, da je en stil primeren za vse (Mancini 1994, 13-22).

#### 1.4 Simptomi in razlogi neuspešnega upravljanja časa

Neuspešno upravljanje časa nakazujejo dejstva, da nikoli ni dovolj časa za opravljanje resnično pomembnega dela, da je več časa namenjenega »nujnim« kot »pomembnim« zadevam, da je premalo časa za ureditev »papirnatih« aktivnosti in da je treba pogosto ostajati v pisarni po delovnem času. Atkinson (1990, 8) kot simptome slabega upravljanja časa navaja še: (i) »jemanje« dela domov, (ii) opravljanje dela drugih, (iii) gojenje občutkov nenadomestljivosti, (iv) udeleževanje prevelikega števila sestankov, (v) nezmožnost reči »ne«, (vi) odločanje drugih o izrabi posameznikovega časa, (vii) občutki stresa, zaskrbljenosti in časovnega pritiska ter (viii) nepravočasno zaključevanje dela. Če posameznik sam pri sebi identificira več kot petdeset odstotkov teh simptomov, je po nepotrebnem pod stresom in se lahko nauči delati učinkoviteje s pomočjo večine upravljanja časa.

Temeljne vzroke za večino zadreg s časom je mogoče pripisati izrazitim težnjam v človeški naravi kot so želja po ugajanju, strah pred zamero, strah pred novimi izzivi, radovednost, negotovost, vera v svoje sposobnosti in zavidanje sposobnosti drugih, ambicije, perfekcionizem. Vsa »pravila« upravljanja časa so v nasprotju z zakoni človeške narave, zato zaradi teh duševnih bitk posameznik težko naredi tisto, kar bi moral (Mackenzie 1998, 19). Podobno trdi Zeichen (1994, 8), da obstaja več razlogov za probleme pri upravljanju časa. Eden izmed razlogov je, da človeku njegova narava ne zagotavlja sama po sebi znanja o upravljanju časa. Pogosti razlog za težave pri upravljanju časa izhaja iz nejasnosti lastnih ciljev in strahu reči »ne«. Slabo upravljanje časa je problem obnašanja. Zato je treba razviti ustrežnejše navade obnašanja, pri čemer se vedenje ne spremeni z razmišljanjem, ampak z dejanji - z nenehnim prakticiranjem novega, bolj učinkovitega vedenja (Harvard Business Essentials 2005, 24).

Obstaja veliko načinov prilagoditve dela, v bistvu pa obstajajo trije načini pristopa k delu: (i) zmanjšanje obsega dela, (ii) opravljanje enakega obsega dela učinkoviteje in (iii) pravilno opravljanje dela. To je bistvo upravljanja časa, ki zagotavlja prilagoditev dela času, ki je na razpolago. Najdragocenejše delo, ki ga lahko opravimo, je delo, ki nam pomaga izpolniti glavne cilje (Jay 2002, 6).

## 2 Cilji kot usmeritev

Učinkovito upravljanje časa temelji na načrtovanju, ki se začne s postavljanjem ciljev. Cilji usmerjajo delovanje posameznikov ali skupine ljudi ter omogočajo učinkovi-

to uresničevanje zelenih rezultatov. Postavljanje ciljev je pomemben del upravljanja časa, saj zagotavlja porabo časa za opravljanje pravih stvari. Odsotnost jasnih ciljev vodi v opravljanje nepotrebne dela, ki organizaciji ne prinaša koristi in vodi v izgubo časa. Jasni cilji ohranjajo ljudi na poti, jim pomagajo osredotočiti se na najbolj produktivne, učinkovite in koristne naloge in omogočajo, da po nepotrebnem ne zapravljajo časa, ki je na razpolago (Jay 2002, 32).

Postavljanje ciljev je formalni proces, v katerem opredelimo rezultate, ki jih želimo doseči. Postavljanje ciljev aktivira doseganje rezultatov na osebni in timski ravni. Definiranje ciljev in merjenje njihovega udejanjanja zagotavlja: (i) osredotočenost na najpomembnejše stvari, (ii) zagotavlja usklajeno smer delovanja tima, (iii) manjšo porabo energije za nekritične naloge, (iv) izogibanje časovnim oviram, (v) samomotiviranost in (vi) zadovoljstvo z delom (Harvard Business Essentials 2005, 2-3). Jasno opredeljeni cilji pa predstavljajo tudi osnovo za vrednotenje vzorcev porabe časa.

Cilji se razlikujejo glede na časovni okvir in glede na pomembnost. Kratkoročne cilje je mogoče uresničiti v mesecu ali dveh, medtem ko uresničevanje dolgoročnih ciljev traja več mesecev ali celo več let. Z vidika pomembnosti lahko individualne cilje, cilje oddelčnih enot in cilje podjetja kot celote razvrstimo v eno izmed naslednjih kategorij: (i) kritični cilji, (ii) cilji, naravnani k rešitvam in (iii) "lepo, da so" cilji. Kritični cilji so bistveni za uspeh, medtem ko k rešitvam naravnani cilji ustvarjajo zelene poslovne pogoje ali prispevajo k izkoriščanju poslovnih priložnosti. »Lepo, da so« cilji pripomorejo k izboljšavam, ki olajšajo poslovanje (Harvard Business Essentials 2005, 3).

Menedžerji morajo vzpostaviti kaskadni sistem postavljanja ciljev. To pomeni, da morajo začeti s cilji podjetja, oddelčni cilji morajo podpirati cilje podjetja, medtem ko morajo individualni cilji podpirati oddelčne cilje. Predstavljene ravni ciljev morajo biti opredeljene in predstavljene tako, da so vsem zaposlenim znane in razumljive (Harvard Business Essentials 2005, 4).

Pri razvrščanju ciljev je treba upoštevati kratkoročno nujnost in dolgoročno pomembnost. Kratkoročna nujnost se nanaša na naloge, ki jih je treba opraviti takoj, ne glede na njihovo pomembnost (Mackenzie 1998, 54). Pomembnost je povezana z doseganjem rezultatov; če je nekaj pomembno, ker prispeva k poslanstvu, vrednotam in ciljem, ima prednost (Covey 1994, 138). Zavedati se je treba, da ni vsak kritični cilj nujen, pa tudi vsaka nujna zadeva ni kritična za uspeh. Pravzaprav so kritični cilji dolgoročne narave in niso nujni (Harvard Business Essentials 2005, 8). Pogosto nujne naloge, ki nimajo nobene zveze z dosego kritičnih ciljev, izrabijo čas in vire, ki bi jih morali nameniti za uresničevanje kritičnih ciljev.

Forsyth (2003, 20) za opredeljevanje značilnosti ciljev predlaga metodo SMART (specific, measurable, achievable, realistic, timed), po kateri morajo biti cilji določeni, merljivi, dosegljivi, realni in časovno uokvirjeni. Pomembne značil-

nosti ciljev so še: (i) prožnost, (ii) podano soglasje vseh, ki naj bi cilj uresničevali, (iii) razvrščenost z organizacijsko strategijo in (iv) pomembnost (Rizmal 2006, 14-15).

Prepoznavanje in razvrščanje ciljev je zelo pomembno za optimalno izkoriščanje časa. Pogosto so kritični cilji kompleksni in jih je zato treba razgraditi v obvladljive naloge. Pri tem so v pomoč štiri koraki. Najprej je treba posamezni cilj razdeliti na obvladljiv niz nalog. V drugem koraku je treba določiti prioriteten vrstni red nalog, zato nalogam pripišemo prioriteto A, B ali C, pri čemer je A najvišja prioriteta. Prioriteta mora odsevati pomembnost cilja, ki ga naloga podpira. Tretji korak temelji na opredeljevanju vrstnega reda nalog na osnovi opredeljenih priorit. Nekatero naloge morajo biti opravljene v določenem vrstnem redu. Pogosto mora biti določena naloga dokončana pred začetkom naslednje. Ni pa nujno, da so naloge v linearnem zaporedju, npr. ena naloga lahko čaka na začetek in zgolj delno izpolnitev druge naloge. Pomembno je opredeljevanje odnosov med nalogami in njihovo upoštevanje pri urejanju dela. V četrtem koraku je treba za prioritete naloge A in B oceniti, koliko časa bodo trajale. Če so se naloge že izvajale v preteklosti, je dana osnova za oceno porabe časa. Če je naloga nova, se je priporočljivo posvetovati s kolegi, menedžerjem ali sodelavci. Opredeljenemu času se doda od 10 do 20 odstotkov časa za nepričakovane probleme. Prav tako je treba opredeliti rok za dokončanje vsake naloge (Harvard Business Essentials 2005, 11-12). Po tem, ko je oblikovan seznam nalog in ocenjen čas njihovega trajanja, je treba opredeliti, katere naloge se lahko delegirajo v celoti ali delno. Delegiranje je pomembno, saj zagotavlja več časa za kritične vidike lastnih ciljev (Harvard Business Essentials 2005, 14).

### 3 Analiza porabe časa ali kako uporabljamo čas

#### 3.1 Oblikovanje in uporaba dnevnika aktivnosti

Opredelitev ciljev zagotavlja osnovo za vrednotenje vzorcev porabe časa. Kontroliranje časa je lažje, če razumemo, kako se čas porablja. Kdor ne razume svojih navad porabe časa, ne more načrtovati in nadzorovati prihodnosti. Jasna slika porabe časa zagotavlja informacijo, kje se čas po nepotrebnem porablja in kako ga je mogoče učinkoviteje izrabiti (Harvard Business Essentials 2005, 18). Da bi razumeli navade glede porabe časa, je treba voditi dnevnik aktivnosti za najmanj tri dni, optimalno je voditi dnevnik ves teden, pri čemer mora dnevnik odražati tipične dneve in ne dneve, ki vključujejo neobičajne aktivnosti, kot je na primer obisk seminarja. V dnevnik je treba zabeležiti vsako izvedeno aktivnost (Harvard Business Essentials 2005, 19).

Potem ko so vse aktivnosti s svojim časom trajanja vpisane v dnevnik, jih je priporočljivo med seboj združiti v specifične kategorije, kot so npr. »elektronska pošta«, »administracija« itn., saj kategorizacija aktivnosti olajšala kasnejšo analizo dnevnika (Harvard Business Essentials 2005, 19). Kot smo že omenili, je treba vsaki vpisani ak-

tivnosti določiti tudi prednostni vrstni red glede na to, ali je kritična, naravnana k rešitvam ali pa spada v kategorijo »lepo, da so«. Tako prioritete naloge A vključujejo kritične cilje, prioritete naloge B vključujejo cilje, naravnane k rešitvam, medtem ko prioritete naloge C vključujejo naloge z majhno vrednostjo in niso nujne (Harvard Business Essentials 2005, 21).

Tudi Mackenzie (1998, 63) kot edino primerno orodje za analizo porabe časa navaja dnevnik ali podroben zapis vseh stvari, ki v delovnem dnevu zahtevajo posameznikovo pozornost. Ključna prednost dnevnika je prepoznavanje resničnih težav s časom. Dnevnik ljudi prisili, da se sprijaznijo s stvarnostjo in ustrezno ukrepajo. Disciplinarnost, ki je potrebna za zapisovanje stvari, ljudi prav tako samodejno sili v odpravljanje napak. Zapisovanje aktivnosti vodi v njihovo ozaveščanje in ustrezno korektivno ukrepanje. Še več, samopopravki so praktično samodejni, obenem pa ne zahtevajo nobenega zavestnega napora (Mackenzie 1998, 68).

Pisanje dnevnika aktivnosti je tesno povezano z energijskim ciklom ali storilnostno krivuljo posameznika, ki ponazarja časovne intervale, ko ima posameznik veliko, srednje ali malo energije, kar se odraža v njegovi produktivnosti in služi za kasnejše razporejanje aktivnosti.

#### 3.2 Analiza dnevnika

Po opredelitvi prioritete sledi pregled dnevnika in opredelitev vzorcev porabe časa. Pregledati je treba porabo časa, ki je kategorizirana v »elektronski pošti«, »administraciji«, »službenih poteh«, »planiranju«, »sestankih« idr. Naslednje vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je, ali se trenutna poraba časa ujema s ključnimi odgovornostmi in cilji. Nato je treba posebno pozornost posvetiti prioriteta, navedenim v dnevniku. Ugotoviti je treba, koliko časa na dan je porabljeno za prioritete naloge A in B, ki bi morale zavzemati pretežni del časa. Dnevnik bo vedno vključeval tudi prioritete naloge C, katerim mora pripadati zelo majhen del dneva. Nato je pozornost treba posvetiti koristim. Ni primerno porabiti petdeset odstotkov časa za aktivnosti, ki minimalno prispevajo k odgovornostim in ciljem. Zato so to aktivnosti, ki jih je treba izločiti ali delegirati. Zatem sledi pregled časovnih ovir in pasti in izoblikovanje strategij za njihovo odpravo (Harvard Business Essentials 2005, 21-22).

#### 4 Načrtovanje časa

V prejšnjih dveh poglavjih smo pozornost namenjali ciljem in njihovim prioriteta ter analizi razporejanja časa na osnovi uporabe dnevnika. Analiza daje odgovor, koliko časa je namenjeno »elektronski pošti«, »administraciji«, »službenim poteh«, »planiranju«, »sestankom« idr. (Harvard Business Essentials 2005, 28).

Po opredelitvi nalog in njihovem razvrščanju po prioritetah je naslednji korak njihovo sistematično urejanje. Pri tem je pomembno snovanje urnika, ki je pisna obveznost

za opravljanje nalog v določenem času. Urnik omogoča vizualno razporeditev časa po posameznih nalogah, ki jih je treba izvesti. S tem je zagotovljen vpogled v časovno razporejanje obveznosti. Z urnikom je mogoče naloge razporejati po prioritetah A, B in C, pri čemer je A najvišja prioriteta. Pod prioriteto C se razporejajo naloge, ki so nujne, vendar nepomembne in se jim ni moč izogniti ali jih preložiti. Na voljo je več tipov urnikov, vendar je njihova vsebina podobna (Harvard Business Essentials 2005, 29).

Veliko organizacij oziroma podjetij uporablja programsko opremo Microsoft Outlook, ki vsebuje elektronsko pošto, koledar, stike in opravila ter omogoča snovanje urnika na osebem računalniku. Če računalniški sistem dopušča povezavo s sodelavci, je dana možnost medsebojnega vpogleda v urnike sodelavcev.

Sestavljanje urnika se začne z aktivnostmi pod prioriteto A, s čimer je zagotovljen čas za opravljanje vseh najpomembnejših nalog. S tem je manj možnosti za udejanjanje časovnih ovir. Potem ko so vse aktivnosti pod prioriteto A razvrščene po dnevni, tedni ali meseci, sledi vnašanje nalog pod prioriteto B in šele nato razporejanje aktivnosti, ki imajo prioriteto C. Pri sestavljanju urnika mora ostati del delovnega časa nerazporejen, neizvedene tedenske aktivnosti pa je treba razporediti v nezaseden čas naslednje-

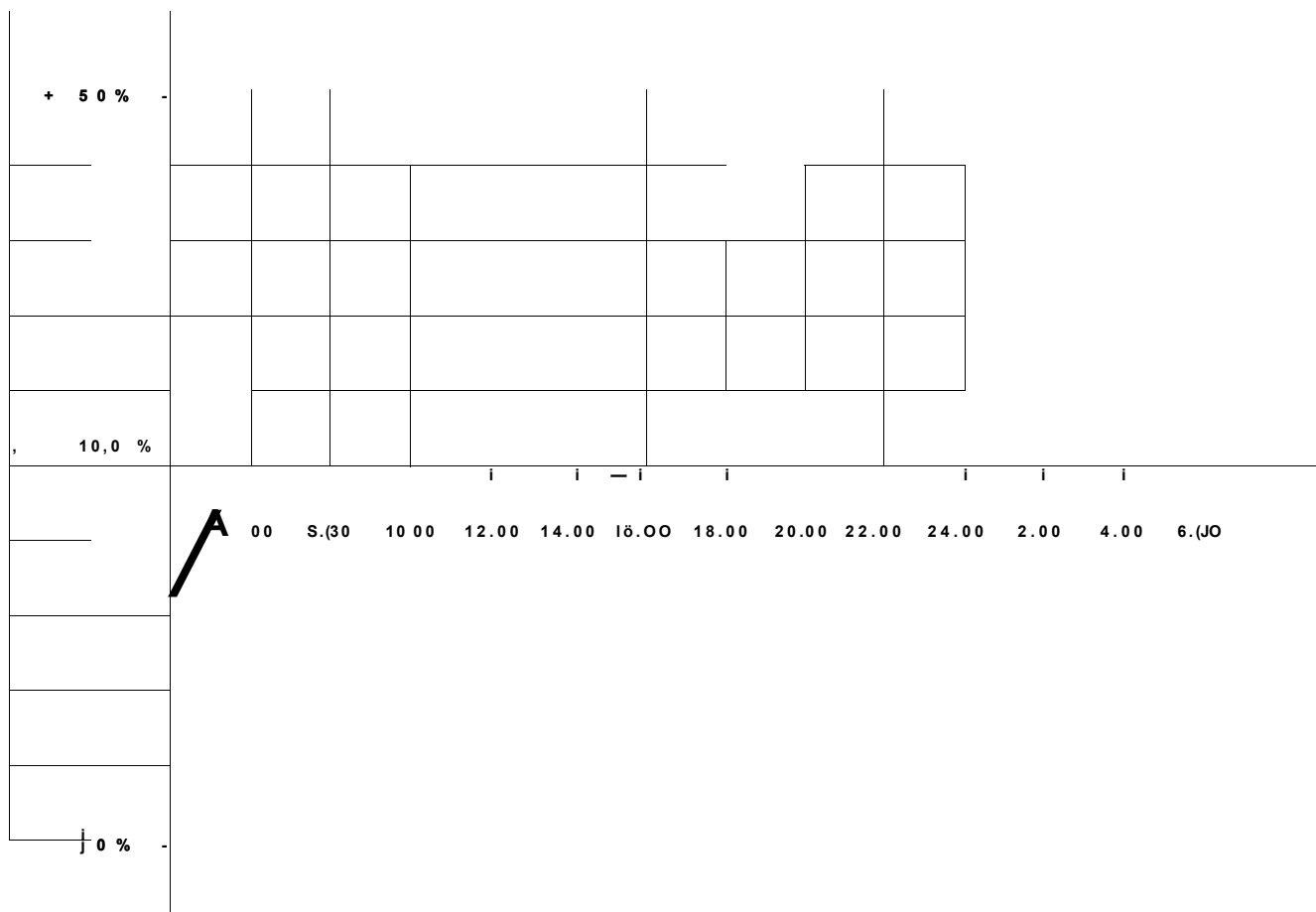
ga delovnega dne. Naloge, kot so npr. branje elektronske pošte, administracija in telefonski pogovori, je treba izvajati takrat, ko je zato opredeljen čas (Harvard Business Essentials 2005, 31-32).

Oblikovanje urnika mora temeljiti tudi na energijskem ciklu posameznika. Kljub individualnim razlikam, pogojenim z osebnostnimi značilnostmi, je višek delovne storilnosti dopoldne. Takšne ravni čez celotni dan ni moč več doseči. Popoldne se pojavi popoldanska utrujenost, po ponovnem kratkotrajnem dvigu v zgodnjem večeru krivulja neprestano pada, da nekaj ur po polnoči doseže absolutno najnižjo točko. Zato je naloge s prioriteto A primerno izvajati dopoldne, popoldne v padcu storilnosti pa izkoristiti za socialne stike in rutinske naloge. Po vzponu storilnostne krivulje pozno popoldne se lahko spet posvetimo pomembnejšim aktivnostim (Seiwert 1997, 67-68). Statistično povprečno dnevno pripravljenost za delo posameznika in njegove kritične točke prikazuje slika 1:

## 5 Časovne ovire in pasti

Sposobnost zaposlenih za učinkovito razporejanje časa ovirajo različni dejavniki. Čeprav nekaterih ni mogoče nadzirati, jih večina izvira iz navad in vedenja posameznika. V nadaljevanju predstavljamo najpogostejše časovne

Slika 1: Storilnostna krivulja



Vir: Seiwert (1997, 67).

ovire (časovne pasti, časovne zadrege, tatove ali kradljivce časa). Mackenzie (1998, 79) navaja med največjimi časovnimi zadregami: (i) krizni menedžment, (ii) telefonski klici, (iii) neustrezno načrtovanje, (iv) preveč dela naenkrat, (v) naključni obiskovalci, (vi) neučinkovito delegiranje, (vii) osebna neorganiziranost, (viii) pomanjkanje samodiscipline, (ix) nezmožnost reči „ne“, (x) odlašanje, (xi) sestanki, (xii) urejanje papirjev, (xiii) nedokončane naloge, (xiv) neprimerno osebje, (xv) družabni dogodki, (xvi) slabo opredeljena odgovornost ali pooblastila, (xvii) neustrezno sporazumevanje, (xviii) neustrezni nadzor in spremljanje napredka, (xix) nepopolni podatki in (xx) potovanja. Avtor opredeljuje tudi ukrepe, kako jih učinkovito obvladati.

Mancini (1994, 119-130) je v raziskavi s sodelavci identificiral šest največjih izgub časa v poslovnem življenju. Glavna časovna ovira je družabnost. Drugi največji odvodni kanal, po katerem odteka produktivni čas, je, da stvari niso na svojem mestu. Za iskanje »izgubljenih« stvari se na teden porabi tri ure. Druge časovne ovire so vožnja na delo in z dela, branje in dolgovezni ljudje. Atkinson (1990, 18-20) pa trdi, da je največ časa zapravljenega na račun dela s papirji, sestankov, telefonskih pogovorov, nezmožnosti reči »ne«, odlašanja, nejasnih ciljev in prioritet, delegiranja, stresa, načrtovanja kariere in potovanja.

## 6 Pristopi k upravljanju časa in pripomočki pri tem

### 6.1 Pristopi k upravljanju časa

Posameznik ali tim lahko ugotovi, da sedanji način porabe časa ni ustrezen. Da bi upravljanje časa temeljilo na zastavljenih ciljeh, je treba izvesti ukrepe za spreminjanje obstoječih navad.

Dnevnik aktivnosti izkazuje trenutno ravnanje s časom, medtem ko zasnovani načrt ukrepov kaže zelene spremembe. Po določitvi relevantnih časovnih ovir sledi ugotavljanje njihovih vzrokov in priprava strategij za korektivne ukrepe. Nato sledi priprava osebnega seznama desetih problematičnih področij, pri čemer najvišje mesto pripada najbolj kritičnemu področju (Mackenzie 1998, 259-260).

Drugi pomemben korak je določitev strukture načrta ukrepov. Za večino ljudi sta najprimernejši dve strukturi. V skladu s prvo strukturo je pozornost najprej posvečena eni časovni oviri na teden. Proces, ki traja 30 tednov, se v vsakem tednu osredotoča na eno časovno oviro. Druga struktura temelji na tri-mesečnem načrtu, kjer so vsak mesec v ospredju tri oziroma štiri časovne ovire: prvi in drugi mesec so tri, tretji mesec štiri. Ljudje, ki imajo radi takojšnje učinke, se v glavnem odločijo za prvi način. Druga metoda je primernejša za tiste, ki med svojimi časovnimi ovirami vidijo povezave in se lahko posvetijo več oviram hkrati (ibid., 261).

Naslednji pomemben korak je prepoznavanje vzrokov največjih težav s časom, nato pa iskanje rešitev. V pomoč je razvrščanje vzrokov v določenem zaporedju, na primer pred in med sestanki ter po sestankih, ali pa glede na izvor;

npr. notranji vzroki, ki jih povzročimo sami, in zunanji vzroki, ki jih povzročijo drugi ali pa okolje (Mackenzie 1990, 80). Navadno skoraj vsak vzrok že sam ponuja rešitev (ibid., 263). Opredelitev vseh možnih vzrokov, ki zadevajo določeno časovno oviro, zahteva 80 odstotkov celotnega napora. Preostalih 20 odstotkov pa je potrebnih za razvoj rešitev, potem ko so bili vzroki že opredeljeni (ibid., 80).

### Učenje novih navad

Navade v veliki meri preprečujejo uspešno spopadanje s časovnimi ovirami. Navada je nekaj, kar se izvaja avtomatično z malo, če sploh kaj, razmišljanja (Harold Taylor Time Colsuntants 2003b). Izboljšave temeljijo na spremembah, ki jih posamezniki zavračajo, saj jih dojemajo kot neprijetne.

Scott (1998, 168) izpostavlja, da je neprimerno spreminjati preveč stvari naenkrat. Poudarja, da je edini način usvojitve večšine, ki jo prakticiramo in pravilno izvajamo, vse dokler ne postane enostavna in udobna, nato pa se premaknemo na naslednji element večšine. Obstaja težava, da posamezniki takrat, ko jim je naloga neprijetna in ne vidijo takojšnjih rezultatov, hitro obupajo. Dokler torej niso nove navade usvojene, ljudje spremembe dojemajo kot težke, saj stare navade omogočajo opravljanje dela na že znan in zato enostaven način (Scott 1998, 169).

### Čas in timski ukrepi

Mackenzie (1998, 265) pravi, da je čas posameznika v njegovih rokah, toda njegovi ukrepi in odločitve utegnejo vplivati na druge. Če imajo ukrepi vpliv na druge, jih je na to treba opozoriti. Vprašanje je veliko bolj zapleteno, kadar je težava posledica dejanj drugih ljudi. Ko se pripravlja načrt ukrepov, je treba ugotoviti, za katere časovne ovire je kriv posameznik sam, ker to pomeni, da jih lahko odpravi sam. Če so vpleteni drugi, so potrebni timski ukrepi.

### Nadaljnji ukrepi

Kdor ne ve, kako dobro opravlja naloge, ne more vedeti, ali so njegove tehnike upravljanja časa učinkovite (Jay 2002, 9). Zato je pomembno spremljati in nadzorovati vse aktivnosti, da bi ugotovili njihovo učinkovitost. Mackenzie (1998, 269) predlaga sukcesivno vrednotenje napredka. *Po enem mesecu* je treba ovrednotiti dosežen napredek. Ugotoviti je treba, kaj izkazuje uspeh in kaj neuspeh. Ponovno je treba preučiti tri korake za odpravljanje starih navad. Ugotoviti je treba področja, ki zahtevajo dodatna prizadevanja. Narediti je treba seznam ukrepov, nato pa preiti na naslednjo skupino časovnih ovir. *Po treh mesecih* mora delovanje temeljiti na zasnovanem načrtu ukrepov za deset najtežavnih področij. Da bi ugotovili uspešnost upravljanja časa, je treba tri dni zapored pisati dnevnik, izmeriti prihranjeni čas in izboljšani učinek. *Dolgoročni nadaljnji ukrepi* se povezujejo s prizadevanjem, da se težave ne bi ponovile. Za preventivno delovanje je priporočljivo vsako četrtoletje pisati dnevnik in preveriti uspešnost. Če se izkaže, da je katera od časovnih ovir še posebej trdovratna in je nikakor ni mogoče obvladati, ji je treba posvetiti posebno pozornost.

## 6.2 Pripomočki pri upravljanju časa

### Rokovniki

Zanesljivo sredstvo za delo, red in samodiscipliniranje predstavlja rokovnik za načrtovanje ciljev in časa, ki ne vsebuje seznamov aktivnosti, prioritet, trajanja in ciljev nalog, ki morajo biti opravljene ali delegirane, ampak le opomnike za termine in datume (Seiwert 1997, 88). Seiwert (1997, 89) opozarja, da z uvedbo in uporabo rokovnika za načrtovanje ciljev in časa lahko dnevno delo bolje načrtujemo, organiziramo, koordiniramo in racionaliziramo. Po njegovem mnenju se lahko pri približno 10 odstotkih racionalizacije zaradi učinkovitega upravljanja rokovnika pri načrtovanju časa dnevno prihrani ena ura.

Stackova (2006) pa opozarja na pomanjkljivosti rokovnikov, ki so lahko zaradi velikosti in prevelike količine vpetih listov nepraktični, manjše različice pa navadno nimajo dovolj prostora za potrebe pisanja in koledarja. Uporabnikom pogosto zmanjkuje tudi prostora za vpis stikov v razdelku »Imenik« ali pa so rokovniki zaradi nerazvrščenih dokumentov in lepljivih listkov z informacijami nepregledni. Rokovniki nimajo varnostnega sistema, zato je dostop do informacij v rokovniku enostaven in na voljo vsakemu, ki mu je rokovnik dosegljiv. Ker ni varnostnih kopij, izguba rokovnika pomeni izgubo informacij.

### Elektronsko upravljanje časa

Danes se uporabljajo tudi elektronski pripomočki za načrtovanje časa. Seiwert (1997, 94-96) navaja naslednje:

- *Programska oprema osebnega organizatorja*, ki je koristna v kombinaciji načrtovanja časa z osebnim projektnim menedžmentom.
- *Elektronski organizatorji* podpirajo mobilni informacijski menedžment z odlikami, kot so: shranjevalniki podatkov, imeniki, telefonske številke omrežnih skupin, valutne kode, koledarji, spominske funkcije, kalkulatorji itd.
- *Žepni računalniki* (Personal Digital Assistants - PDA) so prenosni računalniki brez tipkovnice. Ti prenosniki, ki za vnašanje uporabljajo zaslon (Pen-Computer), pripomorejo k učinkovitemu organiziranju in povezovanju informacij.

Mackenzie (1990, 237) v zvezi z upravljanjem časa izpostavlja nujnost elektronskih naprav in novih poslovnih storitev, ki so pospešile prenos informacij in podatkov in prihranile čas. V nadaljevanju navajamo nekaj najbolj uporabljanih elektronskih naprav in storitev (Rizmal 2006, 57-58): (i) telefonska tajnica, (ii) sistem glasovne pošte, (iii) fotokopirni stroji in faksi, (iv) mobilne telekomunikacije, (v) urejevalniki besedila in (vi) telekonferenca, videokonferenca, spletna konferenca.

Pomemben prispevek k elektronskemu upravljanju časa prinaša Office Outlook 2007, ki ponuja integrirano rešitev za upravljanje časa in informacij, povezovanje prek meja

in ohranjanje nadzora nad prejetimi informacijami. Office Outlook 2007 predstavlja novosti, ki nam zagotavljajo hitro iskanje po komunikacijah, organiziranje dela in boljše skupno rabo informacij z drugimi - vse na enem mestu. Office Outlook 2007 ponuja integrirano rešitev za uspešno upravljanje časa in informacij (Microsoft 2008).

Obstajajo tudi pomanjkljivosti elektronskih pripomočkov za načrtovanje časa. Stackova (2006) izpostavlja, da je pomanjkljivost elektronskih organizatorjev in žepnih računalnikov ta, da je zapisovanje zaradi nejasne stenografije dolgotrajno, zapisovanje pa včasih zahteva ločeno tipkovnico. Kot problem, poleg nevarnosti zrušitve sistema, omenja tudi dvojni vnos, saj se podatki hitreje zapisujejo ročno, na papir, tako da jih je kasneje treba vnesti v osebno podatkovno zbirko računalnika.

Pri izbiri ustreznega pripomočka za upravljanje časa si je treba zastaviti določena vprašanja. Najprej se je treba vprašati, ali pripomoček resnično potrebujemo in ali potrebujemo vse funkcije določenega pripomočka. Potem se je treba vprašati, ali je pripomoček uporabniku prijazen. Sledi ugotavljanje zanesljivosti pripomočka in časovnega obdobja, v katerem bo ta še aktualen (Mancini 1994, 134).

## 7 Menedžerji in organizacije ter upravljanje časa

### 7.1 Menedžerji in upravljanje časa

Uspešen menedžer je več kot kombinacija »profesionalnega strokovnega znanja« in »organizacijskega znanja«. To, da ima organizacijske informacije in potrebno profesionalnost, je prvi pogoj, ki ni nujno pokazatelj uspešnosti. Menedžerji morajo za doseganje lastnih ciljev dosegati rezultate preko drugih, upravljati sestanke, biti čustveno prožni, reševati probleme, upravljati samega sebe, odločno ukrepati, biti učinkoviti, načrtovati kariero in življenje ter biti pragmatični (Atkinson 1990, 174-176).

Zato morajo menedžerji za optimalno izrabo časa usvojiti znanje z naslednjih področij (Atkinson 1990, 161): (i) delegiranje, (ii) nepopustljivost, (iii) oblikovanje timov, (iv) motiviranje sebe in drugih, (v) postavljanje ciljev, (vi) učinkovito organiziranje »papirnatega« dela (vii) odlašanje, (viii) upravljanje stresa, (ix) upravljanje sestankov in (x) načrtovanje kariere in življenja. Vse to kaže, da je za menedžerja ključnega pomena veščina upravljanja časa.

### 7.2 Odnos organizacij do upravljanja časa

Upravljanje s časom je v prvi vrsti odgovornost sodelavcev. Kljub temu so organizacije zainteresirane za učinkovito preživljanje časa svojih sodelavcev, zaradi česar so razvile orodja za ta namen (Harvard Business Essentials 2005, 104).

Organizacije lahko pomagajo sodelavcem prihraniti čas z uporabo najnovejših nadomestkov potovanj, kot so video in spletne konference. Nekateri menedžerji in sodelavci porabijo veliko časa za izdelavo predstavitev.

Podjetja morajo spodbujati sodelavce, da prihranijo čas z uporabo predlog predstavitev, zasnovanih na ravni organizacije. Življenje na delovnem mestu je za zaposlene zelo pomembno. Dolgi delovni dnevi, jemanje dela na dom, kratki dopusti in potrebna potovanja - vse stvari na delovnem mestu, ki jih obvladuje organizacija - prispevajo k neučinkoviti izrabi časa in stresu na delovnem mestu. Podjetja lahko sodelavcem zagotavljajo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem npr. z zagotovitvijo dela na daljavo, fleksibilnim delovnim časom, delovanjem vrtcev, zdravstvenih in hišniških storitev v okviru organizacije. Pogosto je interes organizacij za učinkovito upravljanje časa njihovih sodelavcev in menedžerjev tako velik, da organizirajo izobraževanje o upravljanju časa (Harvard Business Essentials 2005, 119-120).

## 8 Upravljanje časa je upravljanje sebe

Covey (1994, 137) opredeljuje štiri razvojne stopnje razporejanja časa, kjer vsaka razvojna stopnja gradi na prejšnji. Na prvi stopnji upravljanja časa prednjačijo zapisi, sezname in prepoznavanje zahtev s ciljem njihovega zadovoljevanja. Drugo stopnjo zaznamujejo koledarji in beležke za dogovore. Ta stopnja je poskus gledanja naprej, torej načrtovanja prihodnjih dogodkov in dejavnosti. Tretja stopnja odseva sedanje stanje razporejanja časa. Predhodnim stopnjam dodaja zamisel o prednostih, pojasnjevanju vrednot in primerjanju relativne vrednosti dejavnosti, ki temeljijo na teh vrednotah. Ta stopnja postavlja aktivnosti na dnevni osnovi v prednostni vrstni red in izpostavlja uporabo podrobnih oblik dnevnega načrtovanja, podprtega z računalniškim organizatorjem ali rokovnikom. Četrta stopnja prepozna, da je »upravljanje časa« zavajajoč naziv in da izziv ni v upravljanju časa, ampak v upravljanju samega sebe.

»Čeprav tega ne priznamo radi, največji problemi, ki jih imamo z upravljanjem časa, nastajajo zaradi naše neorganiziranosti. Vzroki večine problemov z upravljanjem časa so namreč v nas samih« (Atkinson 1990, 16). Mackenzie (1998, 27) opozarja na napačno predstavljanje zamisli o „upravljanju časa“, saj časa ni mogoče upravljati, vsaj ne tako, kot je to mogoče početi z drugimi viri. To pomeni, da lahko upravljamo le sebe v razmerju do časa. Količine časa ne moremo nadzorovati, lahko pa nadzorujemo njegovo rabo. Ne moremo izbirati, ali bi ga porabili ali ne, odločamo lahko le o tem, kako ga bomo porabili. Če smo ga zapravili, ga ni več in ga ne moremo nadomestiti. Podobnega mnenja je tudi Scott (1998, 9), ki prav tako trdi, da časa ni mogoče upravljati. Čas mineva v ustaljenem ritmu in tega ni mogoče spremeniti, zato je edina stvar, ki jo lahko upravljamo, upravljanje samih sebe. Zato v nadaljevanju predstavljamo nekaj nasvetov za upravljanje časa, kot jih podajajo različni avtorji.

### 8.1 Nasveti za upravljanje časa

Seiwert (1997, 21-99) za obvladovanje časa priporoča obvladovanje časovnih ovir, opredeljevanje motivacijskih

ciljev, pisno načrtovanje, uporabo dnevni načrtov, opredeljevanje prioritet in upoštevanje storilnostne krivulje. Prav tako kot nasvet navaja uporabo pripomočkov za načrtovanje časa, doslednost, vodenje z delegiranjem, rezervacija »tihe ure« in pozitiven začetek in konec.

Čas je mogoče prihraniti s sistematičnim sestavljanjem spiskov, z vzpostavitvijo reda v dokumentaciji, z vodenjem osebnih evidenc in učinkovitim sistemom iskanja stvari ter ubiranjem bližnjic (Keenan 1996, 33-39).

Deset potrebnih korakov za upravljanja časa (Jay 2002, 81) je: (i) pospravljanje pisalne mize, (ii) postavljanje ciljev, (iii) letno, mesečno in tedensko načrtovanje obveznosti, (iv) vodenje seznama opravil, ki jih treba opraviti, (v) opredeljevanje prioritet, (vi) delegiranje, (vii) učenje reči »ne«, (viii) izogibanje prekinitvam, (ix) opazovanje napredka.

Whetten in Cameron (2005, 114-118) navajata 40 nasvetov, od katerih prvih 20 lahko uporabi kdor koli v vseh pogledih življenja, medtem ko se preostali bolj nanašajo na menedžerje in vlogo menedžmenta.

## 9 Nove vrednote in upravljanje časa

Prvič, odkar so bile tehnike upravljanja časa predstavljene v sedemdesetih letih 19. stoletja, metodologija ni v koraku z realnostjo, saj v obdobju informatike uporabljamo orodja iz industrijske revolucije. Svet, v katerem se je življenje prilegalo kategorijam, s katerimi je bilo zlahka upravljati, ne obstaja več. Ob prehodu v novo tisočletje smo se vprašali, ali ne odraža vsako novo stoletje čas razmišljanja. Prehod v novo stoletje je bila tudi priložnost za inventuro o tem, kje smo bili in kam gremo.

Novo tisočletje zaznamujejo globalne spremembe na vseh področjih našega življenja, kar vpliva tudi na posameznike. Opazovalci trenda Yankelovich, Clancy, in Shulman so ljudi devetdesetih prejšnjega stoletja, ki zaznamujejo 21. stoletje, označili kot neotradicionaliste. Neotradicionalisti si prizadevajo za strogo delovno etiko, individualno odgovornost, ljubečo družino in varen dom, hkrati si tudi prizadevajo zadovoljevati svoje čustvene in duhovne potrebe (Hunt in Hait 1990, 238). Neotradicionalisti razsipavajo čas in energijo za osebne potrebe in želje, duhovne vrednote in komunikacijo, obenem pa aktivno iščejo točko ravnovesja. Skrbijo, da so njihova življenja usklajena z inherentnimi vrednotami in smotrom. Hrepenijo po naravnem toku življenja, imajo usklajene vrednote in skrbijo za osebne vrline in jih ni sram govoriti odkrito o njih. Neotradicionalisti, ki več časa potrebujejo za odločitev, sprejemajo idejo o »dovolj dobrem« in iščejo preprostost, naravnost. Ti trendi so usklajeni s Taom časa in so v skladu z novo usmeritvijo upravljanja časa (Hunt in Hait 1990, 238-239).

## 10 Zaključek

Uspešno, učinkovito in produktivno delovanje posameznikov prispeva k uresničitvi njihovih lastnih ciljev in ciljev organizacije. Za doseg ciljev je treba optimalno upravljati vse vire, tudi čas. Čas je poseben vir in kot tak

je najslabše upravljan. Razlog tiči v posameznikovi naravi, ki mu sama po sebi ne zagotavlja znanja o upravljanju časa. Ker je slabo upravljanje časa problem obnašanja, je treba razviti ustrežnejše navade obnašanja, ki morajo temeljiti na večini upravljanja časa.

Upravljanje časa, ki omogoča osredotočanje dela na tiste naloge, ki so resnično pomembne, torej na tiste, ki vodijo do zastavljenih ciljev, je v bistvu upravljanje samega sebe v odnosu do časa. Zato učinkovito upravljanje časa zagotavlja večjo discipliniranost posameznika, ki se odrazi v večji osebni produktivnosti, večjem zadovoljstvu posameznika ali tima, zmanjšanju stresa in prihranku časa za to, kar rad dela.

Sodobna družba spreminja posameznike, ki se vedno bolj ukvarjajo z osebnim in v tem okviru tudi osebnostnim razvojem. Posamezniki vedno bolj cenijo čas, porabljen v skladu z lastnimi preferencami in svojo energijo usmerjajo v uresničevanje osebnih ciljev in želja. Na vseh področjih življenja iščejo ravnovesje in se prepuščajo naravnemu toku življenja. Nove vrednote posameznikov, načela holizma in osebnostni razvoj na temelju duhovnosti bodo v prihodnje bistveno zaznamovali nadaljnji razvoj upravljanja časa, ki bo zato pridobival na pomenu, njegovi pristopi in pripomočki bodo preprostejši, a obenem učinkovitejši. Poleg tega si bo posameznik tudi zaradi cilja, kako učinkovito upravljati čas, prizadeval postati celovitejši.

#### Literatura

- Atkinson, Philip E. (1990). *Achieving results through time management*. London: Pitman.
- Covey, R. Stephen (1994). *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Forsyth, Patrick (2003). *Successful time management*. London: Kogan Page Limited.
- Harvard Business Essentials (2005). *Time management*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hunt, Diana in Hait, Pam (1990). *The Tao of Time*. New York: Simon & Schuster.
- Jay, Ros (2002). *Time management*. Oxford: Capstone publishing.
- Keenan, Kate (1996). *Kako izkoristimo čas?* Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Mackenzie, Alec R. (1990). *New time management methods*. Chicago: The Dartnell Corporation.
- Mackenzie, Alec R. (1998). *Časovna past*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mancini, Marc (1994). *Time management*. Boston: One Irwin/Mirror Press Business.
- Rizmal, Kaja (2006). *Upravljanje časa na delovnem mestu*. diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Scott, Martin (1998). *More time, less stress*. London: Century Ltd.
- Seiwert, Lohtar J. (1997). *Novi 1x1 obvladovanja časa*. Maribor: Doba.
- Trojnar, Franjo (2002). *Moč osebne rasti: sezite po uspehu v osebni, družinski in poslovnem življenju*. Maribor (samozaložba).
- Whetten, David A. in Kim S. Cameron (2005). *Developing management skills*. New Jersey: Pearson Education.
- Zeichen, Alfred (1994). *Zeitmanagement, Mehr Zeit für das Wichtige*. Wien: Wirtschaftsförderung der Handelskammer.

#### Viri

- Harold Taylor Time Consultants. (2003a). Macro vs. Micro Time Management [online]. Harold Taylor Time Consultants, Inc. Dostopno na: <http://www.taylorintime.com/content/xml/articles/art215.xml?1142791568> [20. 2. 2006].
- Manktelow, James. (1995). How to achieve more with your time [online]. Mind Tools, Ltd. Dostopno na: <http://www.psychwww.com/mtsite/tmintro.html> [21. 2. 2006].
- Stack, Laura. (2006). Build an effective time-management system [online]. Microsoft Corporation. Dostopno na: <http://office.microsoft.com/en-us/FX012053671033.aspx> [24. 2. 2006].
- Microsoft. (2008). Pregled programa Microsoft Office Outlook 2007 - Outlook ... Dostopno na: <http://office.microsoft.com/sl-si/outlook/HA101656351060.aspx#1> [30. 5. 2008].





## NAVODILA AVTORJEM

Revija »Naše gospodarstvo« objavlja izvirne in pregledne znanstvene članke, strokovne članke, razprave in prikaze knjig iz vseh področij ekonomije in poslovnih ved. Avtorje vabimo, da v uredništvo revije pošljejo originalne prispevke, ki še niso bili objavljeni oziroma poslani v objavo drugi reviji. Avtorsko pravico do objavljenih člankov ima izdajatelj revije, avtorji pa v celoti odgovarjajo za vsebino prispevka. Objavljamo samo članke, ki dobijo pozitivno oceno naših recenzentov.

Članek je lahko napisan v slovenskem, angleškem ali nemškem jeziku. Na posebni strani navedite ime avtorja, njegov polni habilitacijski in znanstveni naziv ter ustanovo, kjer je zaposlen. Prva stran naj vsebuje naslov, izvleček (maksimalno 650 znakov) in ključne besede, vse troje v slovenskem in angleškem jeziku. Dodajte tudi trimestno kodo JEL klasifikacije, ki jo najdete na [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

Za besedilo članka uporabljajte praviloma pisave Times, Times New Roman CE, SL Dutch in podobne v velikosti od 10 do 12 pik (points). V tabelah in slikah obvezno uporabljajte pisavo brez serifov (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss ali podobno). Za poudarke v besedilu uporabljajte poševni tisk, ne krepkega ali podčrtanega tiska.

Morebitne tabele in slike naj bodo oštevilčene ter naslovljene nad, opombe in viri pa pod tabelo oziroma sliko. V tabelah uporabljajte enojne okvirje, debeline pol pike (1/2 point). Sprotno opombe naj bodo oštevilčene in navedene pod tekstom pripadajoče strani. Oštevilčite tudi morebitne enačbe.

Vire v tekstu navajamo v oklepajih: »Drugi grafični način določanja stacionarnosti časovnih serij je korelogram avtokorelacijske funkcije (Gujarati 1995)« ali »Engle in Granger (1987) navajata kritične vrednosti še za druge teste kointegracije.«

Viri na koncu besedila naj bodo navedeni na naslednji način (bodite pozorni na ločila in poševni tisk):

- Knjiga:  
Gujarati, Damor N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Članek v reviji:  
Engle, Robert F. in Clive W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55 (2): 251-276.
- Poglavje v knjigi, prispevek v zborniku:  
MacKinnon, James (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V: *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration*, ur. R.F. Engle in C.W. J. Granger. Oxford: University Press.
- Elektronski vir:  
Esteves, J., J. A. Pastor in J. Casanovas (2002). *Using the Partial Least Square (PLS) Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Dosegljivo: <http://erp.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=2321>.

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. V besedilu se sklicujte na avtorja ali institucijo, ki je objavila spletni vir, in ne na celotne internetne naslove.

Prispevek naj ne bo daljši od avtorske pole (30.000 znakov). Stran naj bo velikosti A4, s tricentimetorskimi robovi in oštevilčenimi stranmi. Izpis naj bo enokolonski z 1,5 razmika med vrsticami. Slike izpišite še posebej, in sicer vsako na svojo stran. Dva natisnjena izvoda prispevka pošljite z identično elektronsko verzijo v MS Word-u (na disketi in po elektronski pošti) na naslov: Naše gospodarstvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, [nase.gospodarstvo@uni-mb.si](mailto:nase.gospodarstvo@uni-mb.si)

S prispevkom pošljite tudi elektronski naslov in telefonsko številko avtorja, preko katere je dosegljiv uredništvu. Dodajte tudi poštni naslov, da vam bomo lahko poslali avtorski izvod revije.

## GUIDELINES FOR CONTRIBUTORS

The review »Our Economy« publishes original scientific papers, review and professional papers, discussions, book reviews, and student contributions covering all areas of economics and business. Authors are invited to send original unpublished articles which have not been submitted for publication elsewhere. Authors are completely responsible for the contents of their articles. Only articles receiving a favorable review are published. The publisher retains the copyrights for all published articles.

Manuscripts may be written in Slovene, English, or German. The cover page should include the author's name, academic title or profession, and affiliation. The first page must contain the title, an abstract of no more than 650 characters, and key words, all in English. Add also three-character codes of JEL classification ([http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

Manuscripts should be prepared on a word processor in a font such as Times, Times New Roman CE, or SL Dutch in size 10 to 12 points. Tables and figures are to be presented in fonts without serifs (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss or similar). Emphasized parts of the text should be in italics, not bold or underlined.

Figures and tables should be numbered with a title above and notes and sources below. Figures should be in V point single-line frames. Footnotes should be numbered consecutively and placed at the bottom of the relevant page. Equations should also be numbered.

References in the text should be stated in parentheses: »Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati 1995)« or »Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.«

The list of references should be formatted as follows (please note punctuation and italics):

- Book:  
Gujarati, Damor N. (1995). *Basic Econometrics*. New York : McGraw-Hill.
- Journal article:  
Engle, Robert F. and Clive W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55 (2): 251-276.
- Book chapter, article from conference proceedings:  
MacKinnon, James (1991). Critical Values for Cointegration Tests. In: *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration*, ed. R.F. Engle and C.W.J. Granger. Oxford : University Press.
- Web source:  
Esteves, Jose, Joan A. Pastor and Josep Casanovas (2002). *Using the Partial Least Square (PLS) Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Available: <http://erp.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=2321>.

The size of the article should not exceed 30,000 characters. Print the article twice on A4 paper with 3 cm. margins and numbered pages. The text should be in single column layout, with 1.5 line spacing. Figures should also be printed out separately, one figure per page. Send the printed article with an identical electronic version in MS Word (floppy disk and e-mail) to the following address:

Naše gospodarstvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta,  
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia  
[nase.gospodarstvo@uni-mb.si](mailto:nase.gospodarstvo@uni-mb.si)

Add also the author's e-mail address and telephone number for potential contacts, and a postal address where we can send your issue of the review.





LETNIK  
VOLUME

54

