



Univerza v Mariboru  
ekonomska fakulteta

*mm*

1-2  
2010

**NASE GOSPODARSTVO**  
Revija za aktualna gospodarska vprašanja

# NAŠE GOSPODARSTVO

Revija za aktualna gospodarska vprašanja

Letnik 56, št. 1-2, 2010

## Izdajatelj:

Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor (EPF)

## Uredniški odbor:

Mojca Duh (EPF), Matjaž Iršič (EPF),  
Timotej Jagrič (EPF), Milan Jurše (EPF),  
Iztok Kolar (EPF), Miklavž Mastinšek (EPF),  
Andreja Primec (EPF), Sebastjan Strašek (EPF),  
Karin Širec (EPF), Duško Uršič (EPF),  
Hans Ferk (podjetniški svetovalec, München, Nemčija),  
Gigi Foster (Univerza New South Wales, School of Economics)  
Adam Gehr (DePaul University, ZDA),  
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),  
Julius Horvath (CEU Budimpešta, Madžarska),  
Andras Inotai (Hungarian Academy of Sciences, Madžarska),  
Alessio Lokar (Università 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).

## Glavna in odgovorna urednica:

Majda Bastič

## Pomočnik glavnega in odgovornega urednika:

Igor Vrečko

## 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.

# OUR ECONOMY

Review of Current Issues in Economics

Vol. 56, No. 1-2, 2010

## Published by:

Faculty of Economics and Business, Maribor (FEB)

## Editorial Board:

Mojca Duh (FEB), Matjaž Iršič (FEB),  
Timotej Jagrič (FEB), Milan Jurše (FEB),  
Iztok Kolar (FEB), Miklavž Mastinšek (FEB),  
Andreja Primec (FEB), Sebastjan Strašek (FEB),  
Karin Širec (FEB), Duško Uršič (FEB),  
Hans Ferk (Business Advisory Board, München, Germany),  
Gigi Foster (University of New South Wales, School of Economics)  
Adam Gehr (DePaul University, USA)  
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),  
Julius Horvath (CEU Budapest, Hungary),  
Andras Inotai (Hungarian Academy of Sciences, Hungary),  
Alessio Lokar (Università 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:

Majda Bastič

## Co-editor:

Igor Vrečko

## 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.

**Lektorji:** mag. Darja Gabrovšek Homšak in EditAvenue Incorporated

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

Letno izide: 6 (šest) števil. Letna naročnina: za pravne osebe 46 €, za fizične osebe 29 € in za tujino 57,5 €.

**ISSN 0547-3101**

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

## VSEBINA • CONTENTS

**IZVIRNI ZNANSTVENI ČLANKI – ORIGINAL SCIENTIFIC PAPERS**

1	Karin Širec, Dijana Močnik How Entrepreneurs' Personal Characteristics Affect SMEs' Growth <i>Vpliv podjetnikovih osebnih lastnosti na rast MSP</i>	3
2	Vesna Novak Klastrska analiza načina varstva okolja v slovenskih proizvodnih podjetjih <i>Cluster Analysis of Environment Protection in Slovenian Manufacturing Companies</i>	13
3	Štefka Gorenak, Matjaž Mulej Upravljanje popolne odgovornosti kot pot do celovitega vodenja podjetja <i>Total Responsibility Management (TRM) as an Approach toward Holistic Business Management</i>	22

**PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANKI – REVIEW PAPERS**

4	Peter Friedl Analiza strukturnih dejavnikov trajnostnega gospodarskega razvoja: primer evropskih držav <i>Analysis of Structural Indicators of Sustainable Economical Development: Case Study of European States</i>	32
5	Mojca Duh Applying Agency Theory and the Resource-based View in Explaining Performance Differences between Family and Non-family Businesses <i>Uporaba agencijske teorije in teorije proizvodnih virov pri razlagi razlik v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji</i>	45
6	Katja Cepec, Klavdij Logožar Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji <i>Outsourcing of Logistic Activities in the Car Industry</i>	53
7	Suzana Marković, Sanja Raspor Content Analysis of Hotel Guest Comment Cards: A Case Study of Croatian Hotel Industry <i>Analiza vsebine hotelskih vprašalnikov: primer hrvaških hotelov</i>	65

**STROKOVNI ČLANKI – PROFESSIONAL PAPERS**

8	Igor Stubelj, Primož Dolenc Corporate Tax System Change and Growth Rate of Corporations in Slovenia <i>Vpliv spremembe davčne zakonodaje na stopnjo rasti dobičkov slovenskih javnih delniških družb</i>	75
9	Tjaša Štrukelj Značilnosti razvoja podjetja in menedžmenta – ponazoritev s primerom <i>Enterprise Development and Management Characteristics: Case Study Illustration</i>	81
10	Iva Konda Dejavniki uspešnosti omrežja povezav med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu <i>Success Factors of the Network of Relationships between Buyers and Sellers on B2B Market</i>	92

**PRIKAZ KNJIGE – BOOK REVIEW**

11	Andrej Sušjan Happiness, Economics and Politics: Towards a Multi-Disciplinary Approach Amitava Krishna Dutt and Benjamin Radcliff (eds.)	101
----	--	-----



# HOW ENTREPRENEURS' PERSONAL CHARACTERISTICS AFFECT SMES' GROWTH

## Vpliv podjetniških osebnih lastnosti na rast MSP

### 1 Introduction

Many scholars ask, either implicitly or explicitly, why anyone should study entrepreneurship. Data are difficult to obtain, theory is underdeveloped, and many findings to date are the same as those obtained in other areas of business. There is a difference in legitimacy and value, as well as in the practical and theoretical importance of studying entrepreneurship. But since the publication of the Bolton Report in 1971, the contribution of small and medium-sized enterprises (SMEs) to economic growth, job creation, innovation and promotion of enterprises has been widely recognized (Jones and Tilley 2003).

Perhaps the largest obstacle to creating a conceptual framework for entrepreneurship as a discipline has been its definition. To date, most researchers have defined the field *solely* in terms of who the entrepreneur is and what he or she does (Venkantaraman 1997). The problem with this approach is that entrepreneurship involves the nexus of two phenomena: the presence of lucrative opportunities, and the presence of enterprising individuals (Venkantaraman 1997). For the purposes of our research we follow the definition of entrepreneurship by Shane and Venkataraman (Shane and Venkantaraman 2000), which says: *Entrepreneurship is an activity that involves discovery, evaluation, and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes, and raw materials through organizing efforts that previously have not existed.*

While this is a useful conceptual definition of entrepreneurship, it is also very difficult to operationalize in empirical research. Our research concentrates on the personal characteristics of Slovenian entrepreneurs. This is an area that requires an interdisciplinary approach. The domains of psychology, sociology, and economics all seem to provide insight into a piece of the puzzle, but none seems to explain the phenomenon completely.

Many decisions in small firms depend on so-called human factors - the personal characteristics of the owner-entrepreneur. The recognition and exploitation of opportunities are neither self-evident phenomena nor matters of chance, but are a result of clear, positively motivated business intentions and actions on the part of the owner-entrepreneur, driven by the belief that (s)he can produce the desired outcomes (Gray 2000; Maki and Pukkinen 2000). A key distinguishing feature of a successful SME is a balanced alignment of the owner-entrepreneur's intention, her business abilities, and environmental opportunities. Crucially, each of the variable sets of intention, ability, and opportunity are linked intrinsically, and business growth is unlikely to be achieved should one be missing or unduly weak.

Karin Širec, PhD, Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia. E-mail: karin.sirec@uni-mb.si

Dijana Močnik, PhD, Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Electrical Engineering and Computer Science, Smetanova ulica 17, 2000 Maribor, Slovenia. E-mail: dijana.mocnik@uni-mb.si

Karin Širec\*

Dijana Močnik\*\*

### Abstract

UDC: 159.923:005.41:334.012.61-022.51/.55

This paper investigates differences in the personal characteristics of entrepreneurs and their impact on SMEs' growth. The concept of entrepreneurial individuals with distinguishing characteristics is central to entrepreneurial theory, according to which we operationalized entrepreneurs through a division based on psychological and non-psychological motivation factors. For each category of the model, we describe the findings of our study, especially exposing statistically significant factors affecting SMEs' growth. Reasonableness and the applicability of our research are legitimate for three target groups: society as a whole, policymakers and academics investigating entrepreneurial phenomena. We conclude the paper with recommendations for policy implications that stimulate growth and encourage companies' performance/growth.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurship theory, SME, entrepreneurs' personal characteristics, SME growth

### Izvleček

UDK: 159.923:005.41:334.012.61-022.51/.55

V prispevku proučujemo razlike v osebnih lastnostih podjetnikov in ugotavljamo, kakšen je njihov vpliv na rast MSP. V središču podjetniške teorije je koncept proučevanja podjetnikov in njihovih različnih značilnosti. V naši raziskavi smo jih proučevali s pomočjo delitve na osnovi psiholoških in nepsiholoških motivacijskih dejavnikov. Za vsako kategorijo obravnavanega modela opisujemo izsledke naše študije in pri tem izpostavljamo zlasti tiste ugotovitve, ki so se pokazale kot statistično značilni dejavniki vpliva na rast MSP. Izsledki raziskave so pomembni za tri ciljne skupine: družbo kot celoto, oblikovalce vladnih politik in znanstvenike, ki proučujejo fenomen podjetništva. Prispevek končujemo s priporočili oblikovalcem vladnih politik v smeri pospeševanja rasti in dviga uspešnosti slovenskih podjetij.

**Ključne besede:** podjetništvo, podjetniška teorija, MSP, osebne lastnosti podjetnikov, rast MSP

JEL: M13, M21

Firm growth is a key to economic development and to creation of wealth and employment. The recent research in entrepreneurship (Slovenian Entrepreneurship Observatory, and Global Entrepreneurship Monitor) stated that entrepreneurial potential is not fully utilized. Thus, increased understanding of this phenomenon is of utmost importance for at least three target groups. In a *societal perspective* there is a good reason, to seek more knowledge about the factors that promote and deter entrepreneurship in small firms. From a *theoretical perspective* such knowledge is needed for strengthening the empirical micro-level basis of theories of entrepreneurship and theories of the firm. From a *policy-making point of view*, it is helpful when making choices between support to large vs. small firms, active vs. passive support, general vs. selective support, to what extent new venture creation vs. development of existing firms should be promoted, and how such support should be tailored to yield a maximum return to society.

## 2 Theory background

The concept of entrepreneurial individuals with distinguishing characteristics is central to entrepreneurial theory. A division is based on psychological and non-psychological motivation factors that determine entrepreneurs' personal characteristics.

### Psychological motivation factors

*The need to achieve* is the motive to do well and to achieve a goal to a set of standards. The inclusion of measures of achievement orientation within the framework of entrepreneurs' personal characteristics is consistent with research (e.g. Johnson 1994; Shanthakumar 1992; Solymossy 1998). Early research found that the need to achieve was the principal determinant of entrepreneurial behavioral orientation. Subsequent research has shown that it is related to independence orientation (Cooper 1986), risk-taking propensities (Sexton and Bowman 1986), and perception of control (Miller and Friesen 1982). The need to achieve reflects individuals' orientation, willingness, and drive for satisfaction or a sense of accomplishment. This is demonstrated by the exertion of intense, prolonged, and repeated efforts to accomplish something difficult, whether by skill, practice, or perseverance. This is accomplished by a future-oriented dedication to the task, involving prioritization of accomplishing the task and frequently sacrificing other activities and personal time.

*Risk tolerance*; Despite the popular "myth" that entrepreneurs are high risk takers (Shaver 1995), research has consistently shown that entrepreneurs are moderate risk takers (e.g. Shaver 1995; Brockhous and Horowitz 1986; Duchesneau and Gartner 1990; Birley and Norburn 1987). Furthermore, Kets de Vries (1977) demonstrated that risk tolerance is related to the individual's self-confidence and his or her perceptions of control. Rotter's (1966) locus of control theory maintains that those with an internal locus of control might be perceived as high risk takers by others; however, because of their (entrepreneurial) perception of

having control in a given situation, they do not consider their risk as great as others might. The inclusion of measures for risk taking is therefore consistent with entrepreneurship theory. Risk taking presents individuals' disposition towards how much they will subject themselves to potential personal or financial loss or damage when confronted with uncertain circumstances or conditions.

*Need for autonomy/Independence*; Numerous profiles of successful entrepreneurs portray self-determined, independent pioneers who expressed their creativity and explored their ideas without the approval of others, refusing to accept the status quo. Autonomy, or independent behavior, is central to the entrepreneurship concept (Kets de Vries 1977) and critical to the venture initiation process associated with entrepreneurship (Lumpkin and Dess 1996). Measures for autonomous behavior are beginning to be pursued within the entrepreneurship field (e.g. Davidsson 1997; Autio et al. 1997). An orientation towards independent behavior requires the ability and the will to be self-directed in the pursuit of opportunities (Autio et al. 1997). It is, therefore, related to opportunistic behavior, risk orientation, and innovative behavior. The need for autonomy reflects a tendency towards being free of the influence, authority, and control of others, whether in relation to authoritative organizational structures, personal dependency, or procedural constraints. The presence of autonomy is generally accompanied by an individual's willingness to accept the attendant risks and responsibilities resulting from one's action.

*Self-esteem and self-efficacy*; Within task-specific situations, self-esteem has been argued to be more influential upon entrepreneurial behavior than the need for achievement (Arkes and Garske 1982). Self-esteem has further been found to be task-specific and socially influenced (Korman 1970). Self-esteem and self-efficacy reveal individuals' disposition towards how much they will subject themselves to potential personal or financial loss or damage when confronted with uncertain circumstances or conditions.

*Locus of control*; Rotter's (1966) theories of control emphasize an individual's perception of the outcomes of events as being either within or beyond his or her control and understanding. Subsequent work has suggested that the perception of control is task specific (Boyd and Vozikis 1994). Previous research has demonstrated that locus of control, together with other attitudes, differentiate entrepreneurs from non-entrepreneurs (Shanthakumar 1992). Locus of control shows a person's tendency to believe that the outcome of events is within his or her ability to influence, resulting in the acceptance of personal responsibility for the outcomes of his or her abilities and expertise, rather than attributing the cause of events to serendipity, luck, or chance.

*Vision*; Company vision about future performance and desired marketplace position is the starting point for policy and strategy implication. As such, it presents the basis for company success. But even an outstanding vision, mission, goal setting, and strategy will not have the desired effects without employees sharing them.

## Non-psychological motivation factors

*Human capital* will be operationalized in four categories: explicit knowledge, tacit knowledge and experience, age, and marital status. The measurements criteria are presented in paragraph 5.1. *Social capital* is going to be investigated according to Nahapiet and Ghoshal (1998). They elaborated three dimensions of an individual's social capital: structural capital - the structure of the overall network of relations; relational capital - the quality of an actor's personal relations; and cognitive capital - the degree to which an individual shares a common code and systems of meaning within a community.

Examining the *growth of business* is by its very nature heterogeneous. There are considerable differences between the criteria and indicators of growth in the studies, the differences in the measurement of corporate growth over a longer period of time, differences in the processes which lead to the growth of enterprises (eg. organic growth compared with the growth as a result of the merger), the differences in the companies characteristics themselves and the environment in which they operate. All this are important factors that cannot be overlooked in studying the phenomenon of entrepreneurial growth.

Past studies have shown that most small businesses do not grow, and that many of them are not interested in growth (Davidsson 1989; Delmar 1996, Gundry and Welsch 2001; Storey 1994). Fast-growing companies are also not present only in certain sectors of industry. On the contrary than expected, they can be found in a working-intensive as well as in science-intensive industries; in the manufacturing as well as in service sectors (Wiklund 1998). And not only that, the growth may also be an important aspect of performance, which may often be replaced with a desire for immediate profits (Zahra 1991). The study on early-stage Slovenian entrepreneurs has shown, that they have extremely high growth expectations in comparison with other GEM countries and also differ regarding their gender and age structure. High-expectation entrepreneurs in Slovenia are more likely to be older and also less educated (Tominc, Rebernik, 1006, 11).

Our paper investigates differences in the personal characteristics of entrepreneurs and their impact on SMEs' growth.

## 3 Hypotheses and the research model

Entrepreneurship is a complex phenomenon, involving the individual, the firm, and the environment within which it occurs (Solymossy 1998). While this is recognized, the nature of the relationship between these three elements is not understood (Solymossy 1998). In our paper we are investigating the difference between personal characteristics, which we are according to entrepreneurship theory dividing into psychological and non-psychological motivation factors.

Fundamental research questions are:

*Why do some firms continue to create new employment and find innovative solutions to old problems (they grow) whereas others - the majority - remain small and behave in accordance with the traditions of their respective industry? Where do reasons lie for that kind of divergence; is it in business opportunities as such, personal characteristics of the entrepreneur that exploits them, or in environment (economic, political, socio-cultural) where the entrepreneur or the company operates in the given moment?*

The paper presents the findings of just one part of this multidimensional phenomenon - the so called personal characteristics of Slovenian entrepreneurs and their impact on SMEs' growth.

The main research thesis of the paper is: Small firm growth depends on entrepreneurs' personal characteristics. The main research thesis is going to be partially tested through various hypotheses presented in *Table 1*.

First, a framework for an entrepreneurship conceptualization that incorporates measures of the personal characteristics has been developed. This involves a refinement of previously proposed, but inadequately tested theoretical constructs into an empirically testable framework. The second and closely related objective of this research is the

Table 1: Hypothesis

Hypothesis 1	Psychological motivation factors have influenced the growth of Slovenian companies.
Hypothesis 2	Human capital, represented by tacit and explicit knowledge and skills, is positively correlated with actual (past) growth of Slovenian companies.
Hypothesis 3a	Structural social capital is positively correlated with relational social capital.
Hypothesis 3b	Structural social capital is positively correlated with cognitive social capital.
Hypothesis 3c	Cognitive social capital is positively correlated with relational social capital.
Hypothesis 4	The bigger the structural dimension of social capital, the bigger the growth of companies.
Hypothesis 5	The bigger the cognitive dimension of social capital, the bigger the growth of companies.
Hypothesis 6	The bigger the relational dimension of social capital, the bigger the growth of companies.
Hypothesis 7	The level of entrepreneurial intensity is positively correlated with the actual growth of the company.
Hypothesis 8	Companies owned by entrepreneurs, who are ready to accept higher opportunity costs to fulfill their strategies, grow faster.

Source: Sirec, 2007

development and testing of a valid and reliable survey instrument that lends itself to establishing this framework for future research, enabling an international comparison of a multi-dimensional conceptualization of entrepreneurship phenomena.

The frame of our analysis is presented in *Figure 1*.

#### 4 Data

The statistical population of the research is Slovenian small and medium-sized companies (joint-stock companies, limited liability companies, non-limited liability companies) in all Standard Industry Classification (SIC) categories.

Quota sampling, as one of non-probability sampling, has been used. Obvious advantages of quota sampling are the speed with which information can be collected, the lower cost of doing so, and its convenience. In quota sampling, the population is first segmented into mutually exclusive sub-groups, just as in stratified sampling. Then judgment is used to select the subjects or units from each segment, based on a specified proportion (in our case company size, regional representation, SIC representation, and appropriate share of males and females in the sample (70:30)). The problem is that these samples may be biased because not everyone gets a chance of selection. This random element is its greatest weakness and quota versus probability has been a matter of

controversy for many years. In Table 2, we present sample (N = 201) characteristics according to company size.

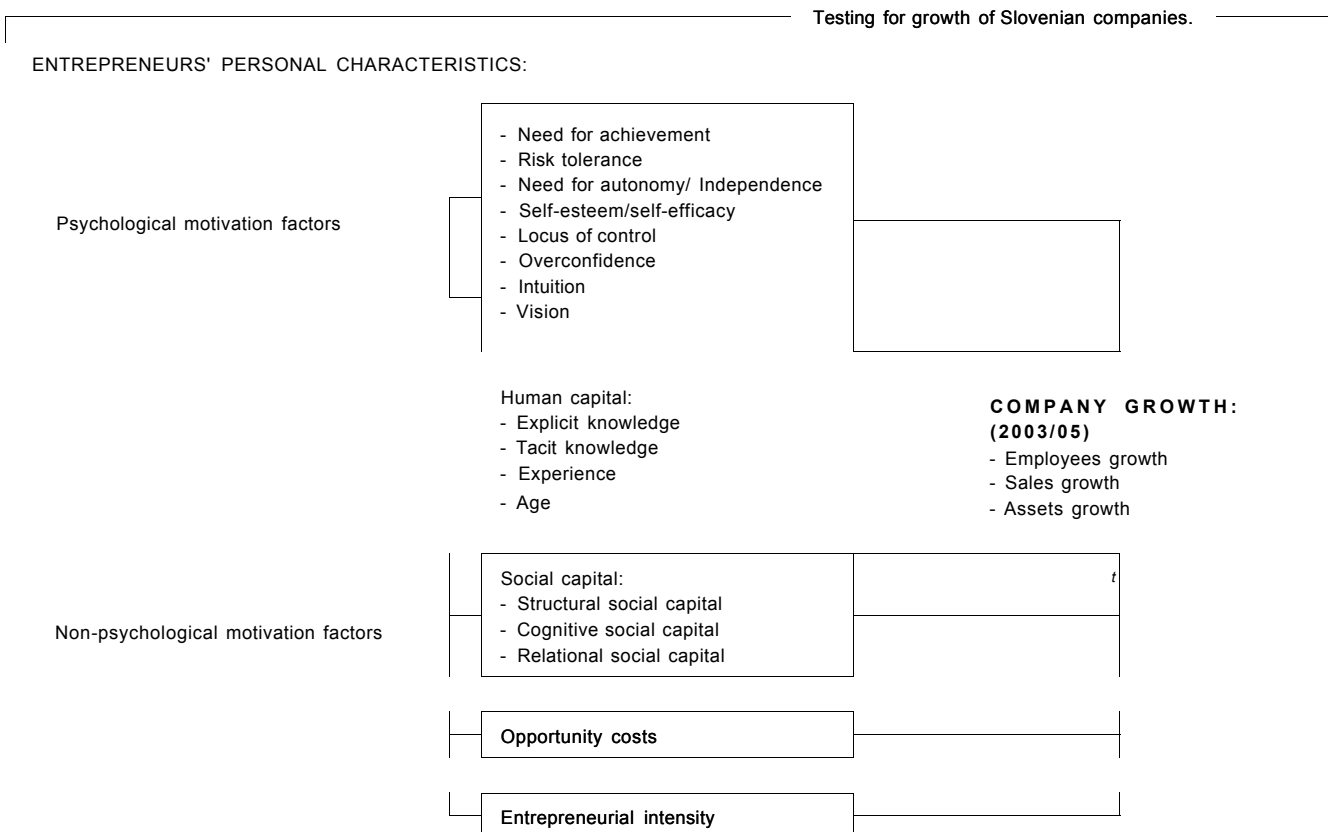
Table 2: *Companies' share according to size classes*

Number of Employees		
1 - 9	10 - 49	50 - 249
86.6%	10.9%	2.5%

Source: Širec, 2007

Questionnaires were used to gather data concerning company owners. A central difficulty with researches trying to accumulate primary data about companies' activities, particularly in our case, is the specialty of the information desired, which interferes with the very personal domain of psychological motivation factors, and how to ensure a satisfactory response rate. The preparation and realization of research have been subordinated to the need of assuring the highest possible response rate. Interviews were carried out through the Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI) method. The response rate was 11.4%. Questions have been prepared according to the interviewing method and the desired response rate. No open questions have been used. We wanted to ensure simplicity in completing the questionnaire.

Figure 1: *Testing for SMEs' growth according to entrepreneurs' personal characteristics*





## 5 Variables and methods

The following paragraph describes measurements for all investigated categories. We have drawn these categories from existing research literature. The discussion will further review the testing, which culminated in the selection of measures for examining the elements of individual personal characteristics.

### 5.1 Variables

The concept of entrepreneurial individuals with distinguishing characteristics is central to entrepreneurial theory. In accordance with the theory, we operationalized these characteristics through division on psychological and non-psychological motivation factors. The measures of investigated categories are presented in Appendix. The respondents assessed described items on a Likert-type scale, which ranged from 1 = "completely unimportant" to 5 = "extremely important." In the theoretical sense, *psychological motivation factors* have been discussed in three separate groups: first is general entrepreneurial motivation, second is core self-evaluation, and third are entrepreneur's cognitive characteristics. From the first group (general entrepreneurial motivation) our model includes the need for achievement, risk taking, and the need for independence. We have excluded the element of extraversion, which undoubtedly belongs to general entrepreneurial motivation and derives from broad psychological theory (the Big Five). The reason was the need for extensive measurements. From the second group (core self-evaluation) we have investigated self-esteem, self-efficacy, and locus of control. And, finally, the third group comprises vision. We did not investigate the phenomena of overconfidence and intuition for the same reasons we excluded extraversion.

*Non-psychological motivation factors* have been discussed in the sense of human capital, social capital, entrepreneurial intensity, and opportunity costs. To measure human capital we examined four categories: explicit knowledge, tacit knowledge, and experience, age, and marital status.

The most common measure for general assessment of human capital is completed formal education (Becker 1993). Authors (e.g. Honig 1998; Manolova et al. 2002) measure it in five categories. In our research we added a sixth category - primary school. We have measured human capital with the following categories: primary school; vocational and secondary school; high school; university degree; specialization, MBA and master's degree; doctor's degree. We have also added the question as to whether or not the respondent is still in the process of acquiring formal education, and whether or not he or she is accumulating expert knowledge through other means, such as conferences, workshops and seminars, and foreign language courses.

We have measured tacit knowledge through years of working experience, possible previous managerial experi-

ence, and previous company ownership. Following research by Ruzzier (2004), we also included in the tacit knowledge investigation questions in which respondents evaluated their specific skills according to the five-point scale. From the GEM expert questionnaire, we also added the question about how a respondent estimates his or her own knowledge, skills, and abilities in the company's start-up phase.

In light of research by Reynolds and White (1997), which demonstrates the U shape of the relationship between an entrepreneur's age and a company's growth, we added a question about the respondent's age. Following the example of Davidsson and Honig (2003) we supplemented this with a question about marital status.

To measure the social capital components we followed the examples of Liao and Welsch (2003). They measured these components according to dimensions defined by Nahapiet and Ghoshal (1998), who divided social capital into three groups: structural, cognitive, and relational social capital. Structural social capital has been investigated through the entrepreneur's personal network (network of relatives, friends, mentors, etc.) To measure cognitive social capital, we combined expert questions from GEM research with research by Liao and Welsch (2003).

Entrepreneurial intensity reflects the degree to which entrepreneurs are willing to exert maximum motivation and efforts towards a company's success and growth. We measured it with questions adapted from the Entrepreneurial Profile Questionnaire (EPQ) that was successfully implemented in a variety of research sites in the United States (Gundry and Welsch 2001). Opportunity costs were operationalized as the extent to which entrepreneurs are willing to incur personal and professional sacrifices for the sake of the company.

### 5.2 Methodology

We have used quantitative business research methods. We have made extensive literature and empirical research review to depict the current stage of knowledge regarding the determinants of entrepreneurs' personal characteristics.

For quantitative approach we have performed the following steps:

- Selection of appropriate sample.  
(Sample (N = 201) has been randomly selected from a reviewed list of entrepreneurial small firms in Slovenia.)
- Defining measurements of psychological and non-psychological motivation factors
- Model structuring  
Model including elements for the attitudinal orientation of the individual are going to be designed. Each element of the personal characteristics entrepreneurship framework is going to be reviewed for its theoretical and empirical research foundation, along with identifying the questions which have been used to provide measurement.)

- Preparation of questionnaire.
- Data processing.  
(For the purpose of measuring the association or correlation between variables we are going to use; Pearson correlation for data in the form of measurements on quantitative variables and chi-square statistic  $\chi^2$  for nominal data together with phi coefficient  $\Phi$  and Cramers's V. For the purpose of comparing averages between different groups, independent sample t-test for quantitative variables is going to be used. For data reduction we performed factor analysis in order to conclude our research with multiple regression analysis.)
- Research results (confirmation or rejection of hypothesis) and comments as well as suggestions for further research are going to be made.

## 6 Findings

We present a condensed overview of the most important empirical research findings. We operationalized entrepreneurs' personal characteristics according to theory with the help of psychological and non-psychological motivation factors. We have examined them closely and focus our interest on growth aspects.

Table 3 presents the results of the analysis, with confirmation, rejection, and partial confirmation of the tested hypotheses.

**Hypothesis 1**, which investigated the influence of growth according to psychological motivation factors, can be confirmed only partly. Such a result requires additional argumentation. The *first problem* addresses statements used in our questionnaire. Respondents needed to answer very personal, sensible questions. For more accurate results, we suggest further research, which could include personal interviews to achieve a higher rate of confidence. The *second problem* addresses a slightly lower rate of reliability scores (Cronbach alphas for psychological motivation factors scored 0.57). These results require guarded inter-

pretation. The *third imperfection* of the presented model addresses limited factors pertaining to the study. Because of the extensive measurement instrument, we left out the investigation of three important fields of psychological motivation factors, which are extraversion, overconfidence, and intuition. Therefore, the results recorded can undoubtedly be questioned and leave plenty of room for further empirical and theoretical investigation.

According to the results of the categories of human capital investigated, **Hypothesis 2** cannot be confirmed. While this result is contrary to previous expectations, it is in accordance with the findings of some authors.

Finally, we present the results of structural, cognitive, and relational social capital analyses, as well as the extent of entrepreneurial intensity and opportunity costs. Structural social capital has been measured by an assessment of the respondents' personal networks. We established that individuals whose marital partners ( $\chi^2(1) = 7,059$ ,  $p = 0,008$ ,  $\Phi = \text{Cramer's } V = 0,187$ ) or parents ( $\chi^2(1) = 7,480$ ,  $p = 0,006$ ,  $\Phi = \text{Cramer's } V = 0,193$ ) are entrepreneurs, decide more often on an entrepreneurial career. It must be emphasized that Slovenian entrepreneurs assess relational social capital substantially lower than cognitive social capital. An investigation of mutual connections of social capital categories confirmed the presupposed linkage between cognitive and relational dimensions (**Hypothesis 3c**). **Hypothesis 3a** and **3b**, which presuppose a positive connection between the structural and relational dimensions, as well as between the structural and cognitive dimensions of social capital, could be confirmed only partly. It was stated that the bigger the structural dimension of social capital (which is reflected by an entrepreneur's personal network), the bigger the impact on all three companies' growth components studied (**Hypothesis 4**). We found a statistically significant impact on the growth of the number of employees, which emphasizes that the presence of networks contributes to locating workers more easily, which is extremely important in the implementation of company strategy. **Hypothesis 5**, which

Table 3: An overview of confirmed, rejected, and partly confirmed research hypotheses

Hypothesis 1	Psychological motivation factors have influenced the growth of Slovenian companies.	partly confirmed
Hypothesis 2	Human capital, represented by tacit and explicit knowledge and skills, is positively correlated with actual (past) growth of Slovenian companies.	rejected
Hypothesis 3a	Structural social capital is positively correlated with relational social capital.	partly confirmed
Hypothesis 3b	Structural social capital is positively correlated with cognitive social capital.	partly confirmed
Hypothesis 3c	Cognitive social capital is positively correlated with relational social capital.	confirmed
Hypothesis 4	The bigger the structural dimension of social capital, the bigger the growth of companies.	confirmed
Hypothesis 5	The bigger the cognitive dimension of social capital, the bigger the growth of companies.	partly confirmed
Hypothesis 6	The bigger the relational dimension of social capital, the bigger the growth of companies.	partly confirmed
Hypothesis 7	The level of entrepreneurial intensity is positively correlated with the actual growth of the company.	confirmed
Hypothesis 8	Companies owned by entrepreneurs, who are ready to accept higher opportunity costs to fulfill their strategies, grow faster.	partly confirmed

Source, Sirec 2007

refers to the cognitive dimension of social capital, was confirmed only partly. These findings are somehow specific compared to previous studies that found a strong connection between cognitive social capital and growth aspirations (Liao and Welsch 2003; Roberts 1991). Cognitive social capital reflects the degree to which individuals share representations, interpretations, and systems of meaning among parties. These are of course after past fifteen 15-year period of transition opinions over such shared attributes still differ in Slovenia. Because of historical conditions, cognitive capital, which is a reflection of society in a given period, is changing slowly in Slovenia. These findings are in accordance with recent GEM research statements. Our investigation of the relationship between relational dimensions of social capital and growth categories (**Hypothesis 6**) attests to similar results established by previous authors. The relational dimensions of social capital concerns the kinds of personal relationships people have developed through a history of interaction. It focuses on the particular relationships people have and incorporates such attributes as respect, trust, trustworthiness, and friendliness, all of which contribute to the acquisition of information and resources needed for the successful achievement of goals. According to an investigation of relational social capital impact, we found a statistically significant positive relationship with companies' assets growth and a negative connection with the number of employees and sales growth. Therefore, **Hypothesis 6** could be confirmed only partly. These results show that relational social capital is an important, but not a sufficient condition to ensure necessary growth resources.

**Hypothesis 7**, which assumes a positive relationship between the degree of entrepreneurial intensity and a company's growth (on all studied aspects), was entirely confirmed. The last investigated complex of non-psychological motivation factors presents the relation to opportunity costs, which measures the extent to which entrepreneurs are willing to incur personal and professional sacrifices for the company's sake. A positive connection between investigated growth components and entrepreneurs' relation to opportunity costs has been confirmed.

## 7 Conclusions and policy implications

This study is, in the first place, entrepreneurial, so it could be said that it incorporates a micro, as well as a macro, level of research. Our assumptions are derived from the predisposition that individual initiative presents the driving force in a general economic system. The focus of our interest is, therefore, the individual/entrepreneur with his personal characteristics and behavior. At the same time, the focus of our interest, as in other entrepreneurial research, is also value creation on a societal level. Growth studies are closely related to the growth of general entrepreneurial activity, which contributes to the growth of gross domestic product (GDP) and increased job creation. For these reasons, entrepreneurship researchers explicitly favor individual(s) as the unit of analysis (as we have).

Growth is a process that needs to be studied over time. Most studies on company growth (as also presented in this study) are survey-based. Survey data are more or less the only alternative if we want to have data on attitudes, perceptions, strategies, and resources from a large number of cases. Unfortunately, this leaves the researcher with several less-than-satisfactory alternatives.

One of them is the use of historical growth as the dependent variable in causal analysis. Explanatory variables are collected at the same time and measure the company's current situation. In other words, explanatory variables collected today are used to predict a past process, which departs from the principle that the cause must precede effect. The researcher may justify this by assuming the explanatory variables do not change during the period over which growth is studied. This is reasonable only when variables such as sex, age, and ethnicity are used for explaining growth.

In the introduction, we supported the choice of our topic with the findings of two recent research studies in entrepreneurship (the Slovenian Entrepreneurship Observatory and the Global Entrepreneurship Monitor), which stated that entrepreneurial potential in Slovenia is not fully utilized. Thus, reasonableness and the applicability of our research are legitimate for all three declared target groups. From a *societal perspective*, there is good reason to seek more knowledge about the factors that promote and deter entrepreneurship in small firms. From a *theoretical perspective*, the proposed model enriches empirical evidence on the micro level of entrepreneurship theories, as well as theories of the firm. From a *policy-making perspective*, the present study represents a helpful tool when making choices between providing support to large vs. small firms, active vs. passive support, general vs. selective support, to what extent new venture creation should be promoted vs. the development of existing firms, and how such support should be tailored to yield maximum returns to society.

The latter findings require some recommendations for policy implications. The fact is that Slovenian Government policy has been striving for a successful entrepreneurial society and SME growth for over a decade now. Our study did not investigate the direct effects of policy measures taken to stimulate growth and encourage performance, since the purpose was not to evaluate the effects of these. Based on the findings, however, two types of recommendations can be made. The first addresses the identification of company and individual entrepreneurial groups to which specific measures can be directed to achieve growth. The second is the need for diversified types of general measures being specifically addressed to particular groups.

For defining the first one, this study could be of utmost importance. We have, for instance, discovered that growth is the consequence of many influential factors, including a clear and positive decision by the entrepreneur to strive for growth. Depending on an entrepreneur's abilities, resources available, and his or her motivation for growth, we suggest

the following categorization of small companies: Companies that are actually growing and possess both the necessary abilities and resources, and the motivation for growth; companies with untapped potential that lack motivation for growth; companies striving for growth but lacking certain skills, capital, or other abilities and resources; and finally, companies with neither the motivation nor the abilities or resources for growth, which, consequently, have no prospect for growth.

In relation to the categories described, policy makers must be aware that there are different types of small firms with different needs. Growth opportunities can be affected by policy measures. Keeping in mind that the majority of small companies operate in the private service and retail sectors of the domestic market, measures aimed at increasing domestic consumer demand are likely to be most effective. This could involve measures to increase the purchasing power of consumers, for instance, by reducing income tax or VAT.

## References

- Arkes, H. R. and J. P. Garske (1982). *Psychological Theories of Motivation*. Books/Cole Publishing, Monterey, CA.
- Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M. and T. Ulfstedt (1997). Entrepreneurial intent among university students: Testing an intent model in Scandinavia and Colorado. Paper presented at *Babson/Kaufman Entrepreneurship Research Conference*, April, Boston, MA, 17-20.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and practical analysis with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press. 390 pages.
- Birley, S., and D. Norburn (1987). Owners and managers: The venture 100 versus the Fortune 500. *Journal of Business Venturing*, 2(4): 351-363.
- Boyd, N. G., and G. S. Vozikis (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4): 63-77.
- Brockhaus, R. H., and P. S. Horowitz (1986). The psychology of entrepreneur. In Sexton, D. L., Smilor, R. W. (eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Cooper, A. C. (1986). Entrepreneurship and high technology. In Sexton, D. L., Smilor, R. W. (eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA, 153-168.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship - and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226.
- Davidsson, P. (1997). *Letter pertaining to mentality differences relating to entrepreneurship*. Working paper, Jonkoping University, Sweden.
- Davidsson, P. (2006). Nascent entrepreneurship: Empirical studies and development. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2(1): 1-76.
- Davidsson, P. and B. Honig (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.
- Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial Behavior and Business performance*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Duchesneau, D. A., and W. B. Gartner (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5): 297-312.
- Gray, C. (2000). Formality, Intentionality, and Planning: Features of Successful Entrepreneurial SMEs in the Future? Paper presented at the *ICSB World Conference 2000*, Brisbane, Australia, June.
- Gundry, L. K. and H. P. Welsch (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of woman-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16, 453-470.
- Honig, B (1998). What determines success? Examining the human, financial and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5): 371-394.
- Johnson, L. Jr. (1994). *Attributional style as a distinguishing factor of entrepreneurial achievement motivation*. California School for Professional Psychology, Los Angeles, CA, (dissertation).
- Jones, O., and F. Tilley (2003). *Competitive Advantage in SMEs. Organizing for Innovation and Change*. 408 pages, Wiley & Sons.
- Kets de Vries, M. F. R. (1977). The Entrepreneurial Personality at the Crossroads. *Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
- Korman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1): 31-41.
- Liao, J., and H. Welsch (2003). Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology- and non-technology-based nascent entrepreneurs. *The Journal of High Technology Management Research*, 14, 149-170.
- Lumpkin, G. T., and G. G. Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Maki, K., and T. Pukkinen (2000). Barriers to Growth and Employment in Finnish Small Enterprises. Paper presented at the *ICSB World Conference 2000*, Brisbane, Australia, June.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., and P. G. Greene (2002). Internationalization of small firms: International factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1): 9-13.

25. Miller, D., and P. H. Friesen (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
26. Nahapiet, J., and S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
27. Reynolds, P. and S. White (1997). *The entrepreneurial Process: Economic growth, Men, Woman and Minorities*. Westport, CT, ZDA: Quorum Books.
28. Roberts, E. (1991). *Entrepreneurs in high tech*. New York, NY: Oxford University Press.
29. Rotter, J. B. (1966). Generalized Experiences for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 609a.
30. Ruzzier, M. (2004). *The internationalization of small and medium enterprises: The influence of the entrepreneur's human and social capital on the degree of internationalization*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, (dissertation).
31. Sexton, D. L., and N. Bowman (1986). Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students. In Ronstadt, R., Hornaday, J., Peterson, R., Vesper, K. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Boston, MA, 40-51.
32. Shane, S., and S. Venkataraman (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
33. Shanthakumar, D. K. (1992). *Attitudinal characteristics of male and female entrepreneurs in India and a comparison with American entrepreneurs*. Brigham Youth University, UT, (dissertation).
34. Shaver, K. G. (1995). The entrepreneurial personality myth. *Business and Economic Review*, 41(3): 20-23.
35. Sirec, K. (2007). The impact of entrepreneurial opportunities, firm abilities and entrepreneurs' personal characteristics on SMEs. University of Maribor, Faculty of Economics and Business, (dissertation), Februar.
36. Solymossy, E. (1998). *Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success*. Department of Marketing and Policy, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, (dissertation).
37. Solymossy, E. (1998). *Entrepreneurial Dimensions: The Relationship of Individual, Venture, and Environmental Factors to Success*. Department of Marketing and Policy, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, (dissertation).
38. Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
39. Tominc, P., and M. Rebernik (2006). Zgodnja podjetniška aktivnost: pričakovanja o rasti podjetij/Early-Stage Entrepreneurial Activity: Expectations for Growth in Entrepreneurial Ventures. *Naše Gospodarstvo: NG*, 52(5/6): 11-20.
40. Venkantaraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (eds.) *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 3, 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
41. Wiklund, J. (1998). *Smallfirm growth and performance: entrepreneurship and beyond*. Jonkoping: Jonkoping International Business School (dissertation).
42. Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

## APPENDIX

**Need for achievement** (adopted from Shanthakumar (1992) and Solymossy (1998))

- I push myself, and feel real satisfaction when my work is among the best there is.
- I judge my work by considering whether it meets the minimum requirements for the task.
- I am driven to ever-greater efforts by an unquenched ambition.
- I seldom get a sense of pride and accomplishment from my work.
- I spend more time thinking about my goals than my past accomplishments.
- My goals and ambitions are modest and easily achieved.
- Nothing that life can offer is a substitute for great achievement.

**Risk tolerance** (adopted from Shanthakumar (1992) and Solymossy (1998))

- I am willing to risk my personal and family's material well-being for the sake of business.
- I buy insurance every time I travel.
- I enjoy the uncertainty and risks of business since they energize me more than circumstances where there are predictable outcomes.
- I need to know that it's already been done before I'm willing to try it.
- I need to know the answer before I'll ask a question.

**Need for autonomy/Independence** (adopted from Shanthakumar (1992) and Solymossy (1998))

- I am quite independent of the opinions of others.
- I am uncomfortable when I have complete responsibility for deciding how and when to do my work.
- I find that I can think better when I have guidance and advice from others.
- I like a job in which I don't have to answer to anyone.
- I respect rules and established procedures because they guide me.

**Self-esteem and self-efficacy** (adopted from Shanthakumar (1992) and Solymossy (1998))

- Because I'm unsure of myself, I spend a lot of time looking for someone who can tell me how to solve all my business problems.
- I am confident of my abilities and feel good about myself.
- I feel self-conscious when I am with very successful business people.
- I frequently have doubts about myself or my abilities when making business proposals.
- I worry about what my business associates think of me.
- My "knack for dealing with people" has enabled me to create many of my business opportunities.

**Locus of control** (adopted from Solymossy (1998))

- I am in total control of my destiny.
- I am ultimately responsible for my own business success.
- I can control most situations in which I find myself.
- I frequently find myself in situations in which I am powerless to control the outcome.
- Most business circumstances happen because of luck, whether good or bad.
- What happens in my business is affected more by my abilities, control, and guidance than by external influences.

**Vision** (own development)

- Did you have a clearly defined and written vision of your future operation and position you wanted to achieve at the very beginning of your business operation?
- Have you worked out procedures and ways for communicating your vision and development goals with your employees?

**Structural capital** (Liao and Welsch (2003))

- Many of my friends have started new firm.
- Many of my family and kin have started new firm.

**Cognitive capital** (combination of expert questions from GEM research and Liao and Welsch research (2003))

- In Slovenia, most people consider becoming an entrepreneur as a desirable career choice.
- In Slovenia, successful entrepreneurs have a high level of status and respect.
- In Slovenia, stories in the public media about successful entrepreneurs are common.
- Slovenian entrepreneurs are competent and resourceful individuals.

**Relational capital** (combination of expert questions from GEM research and Liao and Welsch research (2003))

- In Slovenia, we encourage young people to be independent and create new companies.
- In Slovenia, the state and local governments ensure good support for those who create new companies.
- In Slovenia, banks and other investors are benevolent to individuals who create new companies.
- In Slovenia, individual social groups (e.g. family, neighbourhood, religious communities) support individuals who create new companies.

**Entrepreneurial intensity** (EPQ Entrepreneurial profile Questionnaire and Gundry and Welsch (2001))

- I do whatever it takes to establish my business.
- I will do whatever it takes to make my business a success.
- There is no limit to how long I would give a maximum effort to establish my business.
- My business is the most important activity in my life.

**Opportunity costs** (EPQ Entrepreneurial profile Questionnaire and Gundry and Welsch (2001))

- I would rather own my own business than earn a higher salary employed by someone else.
- I would rather own my own business than pursue another promising career.
- I am willing to make significant personal sacrifices in order to stay in business.
- I would work somewhere else only long enough to make another attempt to establish my firm.

# KLASTRSKA ANALIZA NAČINA VARSTVA OKOLJA V SLOVENSkih PROIZVODNIH PODJETJIH

## Cluster Analysis of Environment Protection in Slovenian Manufacturing Companies

### 1 Uvod

Čeprav nam gospodarski razvoj dviga kakovost življenja, nam jo obenem znižuje z negativnimi posledicami, ki se kažejo v vseh oblikah degradacije okolja zaradi izčrpanja neobnovljivih virov, škodljivih emisij in odpadkov ter ekoloških nesreč ipd. (Meffert in Kirchgeorg 1998, Dyllick 1992, Strunz 1993, Bindner 1999, Brungezu 1997). Podobno velja za tehnološki razvoj, ki po eni strani ustvarja probleme, vendar jih prav zaradi njega lahko tudi rešujemo (Burschel 1996), kar pa ni omenjeno tako pogosto.

Varstvo okolja je področje, ki zadeva vse posameznike in organizacije, je vseobča človeška in kulturna naloga (Albach 1990), zato je to naloga vseh področij znanosti, vseh subjektov, ki oblikujejo gospodarski razvoj na vseh ravneh. Okoljsko odgovorno ravnanje ni primarno tehnološki problem, temveč izvira iz srčne kulture in zavestnega vedenja vsakega posameznika v družbi (Dyllick, Belz in Schneidewind 1997). Malo je problemov, ki bi zadevali vse posameznike, podjetja, ustanove in države in ki bi zahtevali reševanje na vseh področjih delovanja države in povezovanje med državami. Malo je problemov, za katere iščemo rešitve tako na tehnološkem, vzgojno-izobraževalnem kot tudi na etičnem in pravno-zakonodajnem področju. Zaznavanje in zavedanje okoljskih problemov vodi do varstva okolja na treh ravneh (Strunz 1993):

- na makro ravni, kjer ga oblikujeta država z okoljevarstveno pravno regulacijo (Lamprecht 1997) in politiko ter mednarodno sodelovanje s svojimi posebnostmi;
- na mezo ravni - na ravni podjetij z uvajanjem okoljsko ozaveščenega poslovanja na vseh ravneh in vseh funkcijah poslovanja;
- na mikro ravni vsakega posameznika z njegovim ravnanjem pri nakupu in porabi sploh, pri porabi energije, z njegovim ravnanjem z odpadki, prevozom, potovanji (Strunz 1993).

Varstvo okolja v slovenskih proizvodnih podjetjih in ugotavljanje podobnih lastnosti in zaznav v proučevanih podjetjih je osnovna tema sestavka. V prvem delu bo na kratko predstavljen obseg varstva okolja ter dejavniki, ki vplivajo na njegovo uveljavitev in izvajanje, ter učinki varstva okolja, kot ga zaznavajo podjetja.

Osrednje poglavje je namenjeno raziskavi: po kratki navedbi metodologije bodo predstavljeni rezultati razvrščanja v skupine vseh anketiranih podjetij. Sledi oblikovanje značilnih skupin podjetij ter razpravljanje o njihovih podobnih lastnostih ter ugotavljanje razlogov za tako delitev, v sklepnem poglavju pa so strnjene glavne ugotovitve.

### Izvleček

UDK: 005.575:005.931:502.111.17

Slovenska proizvodna podjetja zaradi zunanjih ali notranjih vzrokov varujejo okolje različno intenzivno. Okoljsko odgovorno poslovanje kot najvišja stopnja varovanja okolja v podjetjih se v slovenskih proizvodnih podjetjih izvaja v različnem obsegu. V prispevku so slovenska proizvodna podjetja razvrščena v skupine glede na intenzivnost varstva okolja in glede zaznavanja dejavnikov, ki vplivajo na ravnanje podjetij pri varstvu okolja. Pri obeh oblikovanih skupinah podjetij so ugotovljene razlike pri zaznavah dejavnikov in intenzivnosti ukrepov. Skupini se razlikujeta tudi po lastnostih uvrščenih podjetij: po velikosti in po številu podjetij, ki so si že pridobila certifikat ISO 14001.

*Ključne besede:* okoljsko odgovorno poslovanje, intenzivnost ukrepov varstva okolja, varstvo okolja v proizvodnih podjetjih

### Abstract

UDC: 005.575:005.931:502.111.17

Slovenian manufacturing companies are protecting the environment to various degrees for both external and internal motives. Environmentally responsible management, as the highest level of environmental protection in companies, is being deployed to various extents. The present study classifies Slovenian manufacturing companies according to the intensity of environment protection and the establishment of factors influencing companies' attitude toward environmental protection. In both groups of companies, substantial changes were identified concerning both the recognition of factors and the intensity of measures undertaken. The two groups also differ with regard to their characteristics: the size and the acquisition of the ISO 14001 standard.

*Key words:* environmentally responsible management, intensity of environmental protection measures, environmental protection in manufacturing companies

## 2 Varstvo okolja v podjetjih

Okoljski problemi sami po sebi niso dovolj za uvajanje in izvajanje varstva okolja v podjetjih. Da podjetja poslujejo okolju prijazno, jih mora(jo) v to prisiliti država ali zunanje vplivne skupine, o čemer bo tekla beseda v nadaljevanju, ali pa sama prevzamejo svoj delež odgovornosti za okolje (Kuhn 1993). Tako se okoljsko odgovorno poslovanje kot najvišja stopnja varstva okolja v podjetju razvije v treh stopnjah:

- uvajanje posameznih zakonsko določenih okoljskih standardov v klasične instrumente upravljanja;
- razvijajoča se okoljska zavest vodilnih delavcev in pritisk zunanjih vplivnih skupin privede do večje občutljivosti za probleme okolja, podjetja iščejo okolju prijazne rešitve na različnih področjih svojega delovanja;
- okoljsko vedenje na vseh področjih poslovanja podjetja in stalno iskanje vedno boljših rešitev privede do oblikovanja takega modela strateškega poslovanja, ki dolgoročno omogoča »preživetje« naravnemu okolju in podjetju (Stitzel in Wank 1991).

Uvajanje varstva okolja naj bi podjetjem prineslo predvsem konkurenčno prednost; v varstvu okolja je treba prepoznati konkurenčno prednost, ne pa v njem videti le obremenjujočih stroškov in prežeče grožnje (Porter in van den Linde 2000, Nitze 1991, Mueller-Christ 2001, Kovač 2006). Pozitivni učinki vključevanja varstva okolja v poslovanje se po panogah razlikujejo, vendar na splošno velja:

- kakovost izdelka v smislu varstva okolja je pomemben kriterij pri odločitvah za nakup in hkrati dejavnik diferenciacije v primerjavi s konkurenco;
- okolju prijazne različice izdelkov dosegajo pomemben tržni delež in izpodrivajo običajne izdelke;
- stroški zaradi varstva okolja predstavljajo pomemben delež vseh stroškov, prihrank na tem področju pa izboljša konkurenčnost v panogi;
- okoljsko oglaševanje in komuniciranje igrata pomembno vlogo v trženju in graditvi ugleda podjetja (Dyllick, Belz in Schneidewind 1997).

Z dejavnim varstvom okolja lahko pridobita tako naravno okolje kot podjetje (Walley in Whitehead 2000). Podjetje pa je zavezano varovanju okolja tudi zaradi etike poslovanja in odgovornosti do svojih zaposlenih in okolja, v katerem posluje, ne samo zaradi morebitne konkurenčne prednosti (Nussbaum 1995). Velike investicije v ohranjanje okolja pa so seveda bolj tvegane pri tistih ukrepih, ki jih odjemalci ne prepoznajo kot prispevek k varstvu okolja in zato niso pripravljeni plačati višje cene izdelka (Meffert in Kirchgeorg 1998).

Ukrepe varstva okolja lahko podjetja izvajajo na vseh ravneh poslovanja (strateškem, taktičnem in operativnem), v vseh fazah (pri načrtovanju, odločanju, izvajanju in nadzoru) in pri vseh dejavnostih v poslovanju podjetja (razvoj in raziskave, proizvodnja, trženje, financiranje, računovod-

stvo, kadrovanje). Vse naštetu velja za proizvodna in storitvena podjetja, ustanove, čeprav na splošno javnost največjo odgovornost za uničevanje okolja in breme reševanja naloži le »umazani« industriji (Behrend, Pfitzner in Kreibich 1999). Razvoj, proizvodnja in uporaba izdelkov ter odstranjevanje odpadkov morajo biti v luči varstva okolja smiselno povezani v zaključen krog. Drugače povedano: varstvo okolja mora biti vključeno v vse poslovne funkcije na vseh ravneh, tudi v strateško načrtovanje in v operativne ukrepe (Gege 1997). Po drugi strani velja tudi obratno: inovativna podjetja in podjetja, ki veliko vlagajo v raziskave in razvoj, so bolj uspešna pri iskanju novih rešitev tudi na področju varstva okolja (Dean in McMullen 2007). Razvoj na področju varstva okolja pa je eden ključnih dejavnikov večanja konkurenčnih prednosti podjetij (Canon De Francia idr. 2006). Poudariti je treba, da ni dovolj vključiti razmišljanja o okolju v načrtovanje in med cilje podjetja, temveč je treba takemu razmišljanju ustrezno prilagoditi tudi strategijo in ukrepe. Podjetja so k takemu ravnanju zavezana po eni strani z zakonskimi okviri, motivirana pa tudi zaradi vplivov in sodelovanja z javnostjo oz. z interesnimi skupinami.

Kaj torej spodbuja podjetja k varstvu okolja in katere skupine v podjetju in njegovem okolju imajo odločilen vpliv? Znanost in kritična javnost preko medijev obvešča in okoljsko ozavešča družbo, ki zazna probleme okolja, ki jih povzroči okolju škodljivo poslovanje. Družba vpliva na politiko in zakonodajo po eni in na trg po drugi strani, ti dejavniki pa sprožijo spremembe v poslovanju (Kuhn 1993). Pregled literature potrjuje, da so spodbude za okolju prijazne spremembe v poslovanju podjetij večinoma prihajale od zunaj, v največji meri od kupcev (van Hemmel in Cramer 2002, D'Souza idr. 2006, Ljungberg 2007), od vse večje okoljske zavesti v javnosti, od sprememb, ki so bile naklonjene okolju, pri konkurentih ter od zakonodaje (Hipp in Reger 1998). Na vse vplivne skupine vplivajo politika, trg in družba, velja pa tudi obratno. Vplivne skupine lahko delimo na tiste, ki so neposredno povezane s podjetjem (zaposleni, lastniki, odjemalci, dobavitelji, vodstvo), in na zunanje (okoljevarstvene organizacije, konkurenti, banke in zavarovalnice, vlada), ne glede na to, ali vplivajo na določeno podjetje prostovoljno, po dolžnosti ali zaradi svojega poslovanja (Kupp 2001). Vse skupine imajo seveda različno močan vpliv na podjetje, ki je odvisen od velikosti podjetja in od panoge, v kateri posluje, od tehnološke razvitosti gospodarstva, od stopnje okoljske zavesti v družbi, od državne regulative in od stopnje ogroženosti naravnega okolja. Za podjetje pa je pomembno, da prepozna skupine, ki nanj vplivajo, in da oceni moč vpliva (Dyllick, Belz in Schneidewind 1997).

Ovire za varstvo okolja v podjetjih predstavljajo veliki stroški in pomanjkanje finančnih virov, odsotnost zakonsko zagotovljenih pomoči in podpor, pomanjkanje informacij in predpisov, premajhno povečanje konkurenčne prednosti. Nadalje lahko poiščemo vzrok v nezadostnem prepoznavanju okoljskih problemov in prevzemanju odgovornosti zanje ter v še vedno prevladujoči tezi o negativnih učinkih varstva okolja na konkurenčnost podjetja. Slednje pomeni, da so podjetja



razpeta med varovanjem okolja in poslovno uspešnim ravnanjem (Hipp in Reger 1998, Wagner in Schaltegger 2001, Pacheco in Wehrmeyer 2001, Harkai in Pataki, 2001).

Vodstva podjetij prepoznavajo okoljske probleme kot zelo pomembne, ne glede na to pa postavljajo varstvo okolja šele v drugo polovico lestvice ciljev podjetja (Meffert in Kirchgeorg 1998, Rojšek 2001). Ko gre za ugotavljanje komplemenarnosti ciljev, so tri raziskave, narejene v Nemčiji v letih med 1990 in 1992, pokazale, da je varstvo okolja v nasprotju z zmanjševanjem stroškov in kratkoročno rentabilnostjo ter dobičkonosnostjo (Nussbaum 1995) - zato pač ni pričakovati, da bodo podjetja delovala v svojo škodo. Osnovni cilj podjetij je zagotavljanje preživetja, manjša podjetja pa imajo manj možnosti za razlikovanje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji (Kamiske, Butterbrodt in Juhn 1999). Kot bomo pokazali v nadaljevanju, je bilo tako stališče v teoriji preseženo in tudi ovrženo z izsledki empiričnih raziskav.

Tako sta Walley in Whitehead (1994) nasproti dilemi, ali pomagati okolju in s tem zapostavljati svoje podjetje ali ravnati obratno, razvila teorijo, da lahko pridobita oba, naravno okolje in podjetje, saj okoljsko odgovorno vedenje ni samo strošek, temveč tudi katalizator inovacij, daje možnost za odpiranje in osvajanje novih trgov ter za povečanje kakovosti življenja. Vendar pa kritiki te teorije zagovarjajo stališče, da je ključ za nadaljnje izboljševanje okoljske problematike v poslovanju, ne pa v tehnologiji (Walley in Whitehead 1994). V tem smislu je okoljsko poslovanje koncept, ki pomaga vodilnim v podjetju, da se sistematično osredotočijo na zmanjševanje negativnega vpliva na okolje na čim učinkovitejši način (Schaltegger in Synnestvedt 2002). Okolju bolj prijazen način poslovanja pa ne izboljša le ekonomske učinkovitosti podjetja, temveč povečuje motivi-

ranost zaposlenih in njihovo produktivnost ter povečuje tržne deleže (Telle 2006). Vse to vodi v večjo ekoučinkovitost, ki je eden temeljnih načinov, s katerim lahko podjetja prispevajo k doseganju cilja trajnostnega razvoja (Hur, Kim in Yamamoto 2004). Inovativna podjetja se približajo načelom trajnostnega razvoja tudi z okoljskega vidika, saj razvijajo in uporabljajo nove tehnologije in materiale, ki manj obremenjujejo okolje (Fink Babič 2006), po drugi strani pa prevzemajo svoj del odgovornosti za okolje (de Burgos Jimenez in Cespedes Lorente 2001).

Tudi vse empirične raziskave vpliva okoljskih standardov in ukrepov varstva okolja na konkurenčnost ne kažejo negativnega učinka. Stroški prilagajanja strožjim okoljskim zahtevam ali okoljski politiki nimajo vpliva na konkurenčnost podjetja (Tobey 1990, Xepapadeas in de Zeeuw 1999, Jaffe idr. 1995). Celo nasprotno: ukrepi varstva okolja vplivajo na delovanje podjetja preko povečanja produktivnosti, s pomočjo boljše uporabe virov in učinkovitejših postopkov, vse to pa ugodno vpliva za nižanje stroškov podjetja in rast dobička (Cagno, Trucco in Tardini 2005).

### 3 Raziskava o varstvu okolja v slovenskih proizvodnih podjetjih

#### 3.1 Metodologija

V raziskavi, opravljeni spomladi leta 2006, smo z vprašalnikom ugotavljali stanje na področju varstva okolja v slovenskih velikih in srednje velikih proizvodnih podjetjih. Vsako kompleksno spremenljivko smo operacionalizirali s posameznimi spremenljivkami, ki so bile ocenjevane s petstopenjsko lestvico. Posamezne spremenljivke, ki definirajo kompleksne spremenljivke, so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Definiranost kompleksnih spremenljivk

Kompleksna spremenljivka	Posamezne spremenljivke, ki določajo kompleksno spremenljivko
vpliv interesnih skupin	vodstvo podjetja; lastniki, delničarji; zaposleni; odjemalci; dobavitelji; konkurenti; država in zakonodaja; zavarovalnice, banke; lokalno prebivalstvo; tisk, mediji; okoljevarstvene skupine
tehnični ukrepi	recikliranje embalaže; zmanjšanje nepotrebne embalaže; interna reciklaža; recikliranje odsluženih izdelkov; zamenjava nevarnih, strupenih surovin; manjša poraba surovin; zmanjšanje škodljivih emisij; manjša poraba vode v proizvodnji; zmanjšanje hrupa pri proizvodnji; manjša poraba energije v proizvodnji; manjša poraba energije pri prevozu; okoljsko oblikovanje izdelkov; uvajanje čistejših tehnologij
organizacijski ukrepi	izpolnjevanje predpisanih zahtev; pisno opredeljena okoljevarstvena politika; postavljanje merljivih okoljevarstvenih ciljev; merjenje, izražanje učinkov ukrepov s kazalniki; poročila o stanju okolja, izjave o varstvu okolja; javna razgrnitve izkazov na področju varstva okolja; uporaba okoljevarstvenih oznak pri izdelkih; pospeševanje prodaje okoljskih izdelkov; upoštevanje varovanja okolja pri izbiri dobaviteljev; informacije kupcem o ekoloških lastnostih izdelkov; izobraževanje zaposlenih o varovanju okolja; jasno opredeljene pristojnosti in odgovornosti
dejavnosti (v okviru katerih varuje okolje)	pri ravnanju z odpadki; v proizvodnji; pri nabavi; pri skladičenju; pri prevozu; pri razvoju in raziskavah; pri kadrovanju; pri trženju; pri računovodstvu in finančah
ovire (pri uveljavljanju varstva okolja)	veliki stroški tovrstnih ukrepov; pomanjkanje finančnih sredstev; pomanjkanje podpore vodstva; pomanjkanje usmeritev za delovanje; premalo za to usposobljenih zaposlenih; premalo informacij; pomanjkanje predpisov in zakonodajne prisile; razmeroma nizke kazni za kršitelje; odsotnost spodbud in koristi; ni tehnološko ustreznih rešitev; premalo sodelovanja pri odjemalcih; premalo podpore pri zaposlenih; ni povpraševanja po okoljskih izdelkih; ni povečanja konkurenčnih prednosti zaradi tovrstnih ukrepov
učinki (ukrepov na poslovanje podjetja)	podoba podjetja; zadovoljstvo poslovođenstva; zadovoljstvo zaposlenih; podoba izdelka pri porabnikih; zadovoljstvo lastnikov, delničarjev; konkurenčna prednost; prihranki pri stroških; osvajanje novih tržišč; večanje tržnega deleža; večanje prodaje; večja produktivnost; kadrovanje; boljši pogoji pri zavarovalnicah; boljši pogoji pri bankah; dobiček na kratki rok; dobiček na dolgi rok
vir informacij (pomembnost vira)	uradni listi; strokovna literatura; informacije zbornic, združenj; sredstva množičnega obveščanja; seminarji, kongresi, delavnice; sejmi, razstave; banke podatkov; poizvedovanje pri kupcih; opazovanje konkurentov

Vrednosti posameznih spremenljivk smo s pomočjo ugotavljanja njihovega povprečja pretvorili v novo vrednost, ki je merilo vrednosti kompleksne spremenljivke. Tako smo ugotavljali intenzivnost (tj. vrsto in obseg) tehničnih in organizacijskih ukrepov varstva okolja ter intenzivnost uveljavljanja varstva okolja v okviru posameznih dejavnosti v podjetju, vpliv interesnih skupin na intenzivnost varstva okolja v posameznem podjetju, ovire pri uveljavljanju varstva okolja, učinke ukrepov na poslovanje podjetja ter pomembnost informacij o varstvu okolja, opredeljene pa so bile tudi lastnosti podjetja - sem sodijo velikost podjetja, pripadnost panogi ter pridobljen okoljski certifikat ISO 14001.

Za vzorčni okvir je služil register Gospodarske zbornice Slovenije, iz katerega so bila izbrana podjetja na osnovi naslednjih meril: vsa velika slovenska podjetja in vsa srednje velika podjetja z več kot 90 zaposlenimi. Za sodelovanje pri izpolnjevanju ankete po pošti je bilo naprošenih 444 odgovornih oseb v vseh slovenskih proizvodnih podjetjih. Odzvalo se je 128 podjetij iz vseh proizvodnih panog razen iz ene. Strukturo anketiranih podjetij glede na panogo in stopnjo odziva pregledno prikaže tabela 2. Na več kot 80 % anket so odgovarjali direktorji, za varstvo okolja pooblaščeniki posamezniki ali strokovni sodelavci. Ne glede na to pa je treba poudariti, da gre pri odgovorih le za osebna mnenja, stališča ali zaznave bolj ali manj usposobljenih posameznikov.

Odgovori na vprašanja so torej bolj subjektivne ocene posameznikov kot objektivno ugotavljanje dejanskega stanja. Ker pa v nadaljevanju prispevka spremenljivke medsebojno primerjamo in se ne ukvarjamo z njihovimi absolutnimi vrednostmi, to omejitev raziskave nekoliko omilimo.

Zbrani podatki iz vrnjenih vprašalnikov so bili kodirani in vneseni v banko podatkov, nato pa obdelani v programu SPSS, ki je splošno uporaben program za obdelavo takih podatkov in je bil uporabljen tudi v primerljivih raziskavah (Harkai in Pataki 2001, Baumast in Dyllick 2001, Pacheco in Wehrmeyer 2001).

Podatki, zbrani z raziskavo med slovenskimi podjetji, so bili obdelani tudi z metodo razvrščanja v skupine in s primerjanjem vrednosti spremenljivk za posamezne skupine, s čimer se podobne navedene raziskave niso ukvarjale. Za minimiziranje razlik znotraj skupin in ohranjanje homogenosti je bila izbrana Wardova metoda, kot mera oddaljenosti pa uporabljena evklidska razdalja. S pomočjo primerjanja parov posameznih enot je možno razvrstiti večino enot (v našem primeru 123 od 127 za analizo primernih ali 96,1 % vseh vrnjenih vprašalnikov) v skupine glede na podobnost vrednosti spremenljivk, ki so vključene v analizo. To so: vpliv interesnih skupin, intenzivnost tehničnih in organizacijskih ukrepov ter dejavnosti, pri katerih se varstvo okolja izvaja, zaznane ovire za uveljavljanje varstva okolja, učinki varstva okolja za podjetje ter pomembnost virov informacij.

Tabela 2: Struktura vzorca glede na panogo in odzivnost podjetij

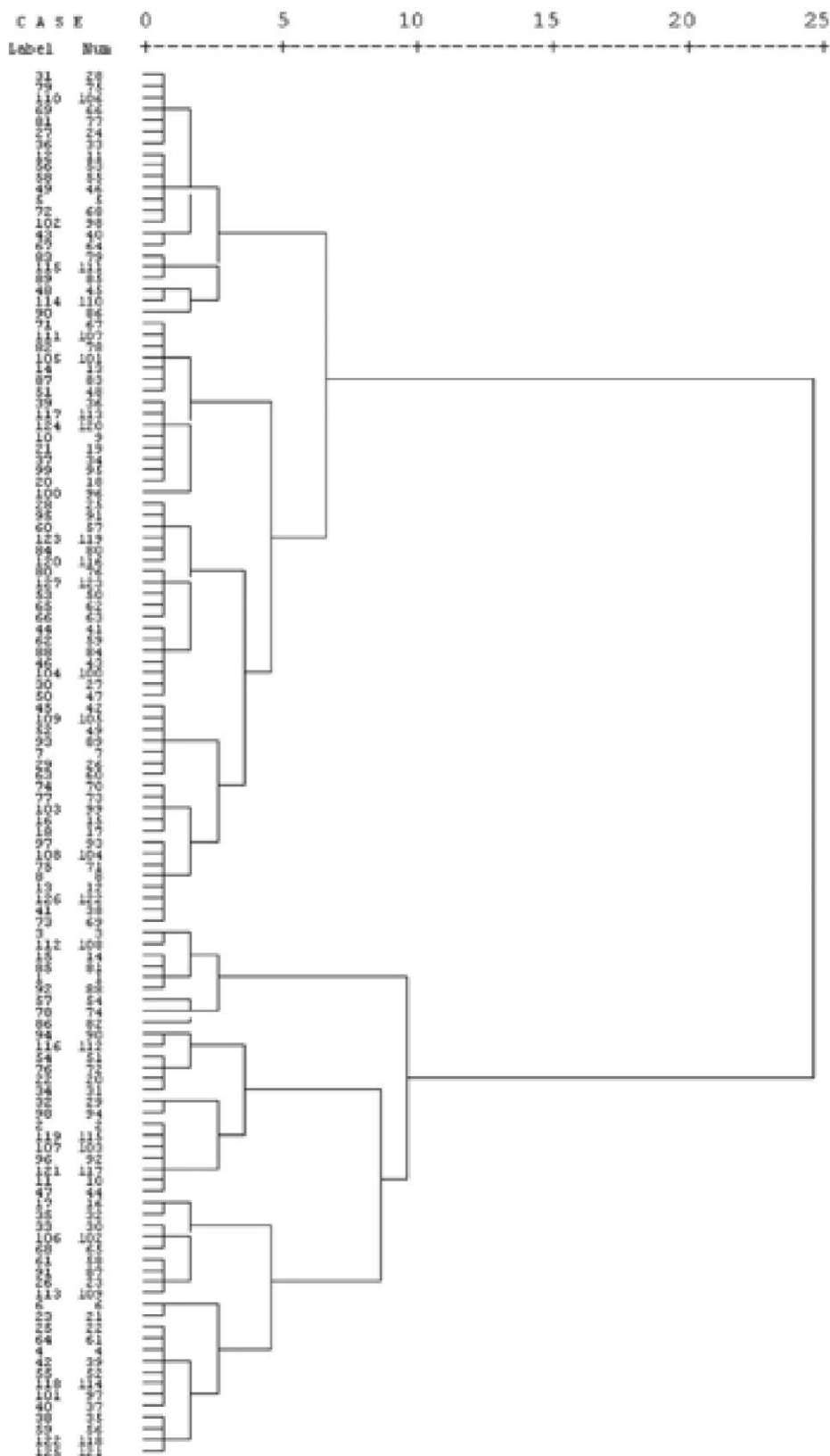
Panoga	NACE*	Število poslanih vprašalnikov	Število poslanih vprašalnikov v %	Število vrnjenih vprašalnikov	Število vrnjenih vprašalnikov v %	Stopnja odziva v odstotkih
proizvodnja hrane, pijač, krmil	DA	47	10,59 %	13	10,16 %	27,66 %
proizvodnja tekstilij, usnjenih oblačil, tekstilnih in krznenih izdelkov	DB	38	8,56 %	9	7,03 %	23,68 %
proizvodnja obutve, usnja in usnjenih izdelkov	DC	9	2,03 %	1	0,78 %	11,11 %
obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, razen pohištva	DD	15	3,38 %	3	2,34 %	20 %
proizvodnja vlaknin, papirja, kartona, takih izdelkov, založništvo in tiskarstvo	DE	30	6,76 %	15	11,72 %	50 %
proizvodnja koksa, naftnih derivatov in jedrskega goriva	DF	1	0,22 %	0	0	0
proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken	DG	34	7,66 %	12	9,38 %	35,29 %
proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas	DH	29	6,53 %	9	7,02 %	32,25 %
proizvodnja drugih nekovinskih in mineralnih izdelkov	DI	33	7,43 %	9	7,02 %	27,27 %
proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov	DJ	56	12,61 %	26	20,31 %	46,43 %
proizvodnja strojev in naprav	DK	45	10,13 %	7	5,47 %	15,56 %
proizvodnja električne in optične opreme	DL	57	12,84 %	15	11,72 %	26,32 %
proizvodnja vozil in plovil	DM	18	4,05 %	2	1,56 %	12,57 %
proizvodnja pohištva, druge predelovalne dejavnosti in reciklaža	DN	32	7,21 %	7	5,47 %	21,86 %
Skupaj		444	100 %	128	100,00 %	28,83 %

\* Klasifikacija gospodarskih dejavnosti po Uredbi ES št. 1893/2006 EP in Sveta z dne 20. 12. 2006. Vir: Statistični urad RS.

### 3.2 Rezultati razvrščanja v skupine

Rezultat razvrščanja v skupine prikaže dendrogram na sliki 1.

Slika 1: Dendrogram varstva okolja v podjetjih



Iz razvejanosti in širine dendrograma je razvidno, da je smiselno primerjati dve skupini, ki se bistveno razlikujeta po vrednostih spremenljivk; drobljenje dveh skupin, ki se bistveno razlikujeta, bi samo zbrisalo dokaj očitno razliko med posameznimi spremenljivkami obeh skupin. Na sliki 2 so razvidno predstavljene povprečne vrednosti posameznih spremenljivk za obe skupini.

Vseh 123 za analizo primernih vrnjenih vprašalnikov razdelimo v dve skupini s 47 oz. 76 enotami. Med skupinama je največja razlika pri intenzivnosti uveljavljanja tehničnih in organizacijskih ukrepov ter dejavnosti, v okviru katerih te ukrepe izvajajo.

Manjša skupina, ki smo jo poimenovali brezvoljni onesnaževalci, občuti malo manjši vpliv interesnih skupin kot večja, občutno manj intenzivno izvaja tehnične, še manj pa organizacijske ukrepe in pri manj dejavnostih. Manjša skupina občuti večje ovire za uveljavljanje ekološko odgovornega poslovanja, učinki so manj pozitivni, uporablja manj virov informacij in ti so zanje manj pomembni.

Večja skupina, ki smo jo poimenovali dejavni varovalci okolja, pa nasprotno od manjše zaznava ovire za uveljavljanje varstva okolja kot manj pomembne. Vpliv interesnih skupin je večji, v večji meri izvaja tehnične, predvsem

pa organizacijske ukrepe varstva okolja, ukrepe uveljavlja v okviru več dejavnosti v podjetju. Ravno tako so učinki varstva okolja po mnenju večje skupine bolj pozitivni za podjetje, tudi informacije so bolj pomembne, išče jih pri več različnih virih. Na sliki 2 je posebej dobro vidno, da sta krivulji podobni (približno vzporedni) pri vseh spremenljivkah, razen pri zaznavanju ovir.

Skupini lahko opišemo tudi s spremenljivkami, ki opisujejo lastnosti podjetja: z velikostjo podjetja, s pridobljenim okoljskim certifikatom ter s pripadnostjo za okolje bolj ali manj obremenjujoči panogi, kar je prikazano v tabeli 3. Iz tabele je razvidno, da je slaba polovica vseh proučevanih podjetij velikih ter da ima slaba polovica vseh podjetij pridobljen okoljski certifikat. Pojasniti je treba, da so v tabeli 3 podjetja razvrščena kot velika in majhna zaradi lažjega poimenovanja - med velika štejemo podjetja z več kot 250 zaposlenimi, med majhna pa srednja podjetja z več kot 90 zaposlenimi, kot je bilo povedano v razdelku o metodologiji. Prav tako je treba pojasniti delitev panog glede na obremenjevanje okolja: v panogo, ki okolje bolj obremenjuje, smo uvrstili kemično in gumarsko industrijo, v za okolje manj obremenjujoče panoge pa vse preostale predelovalne panoge. Za tako delitev obstajata dva razloga: podjetja iz prvih dveh navedenih panog so pod strožjim nadzorom

Slika 2: Povprečne vrednosti posameznih spremenljivk za obe skupini podjetij

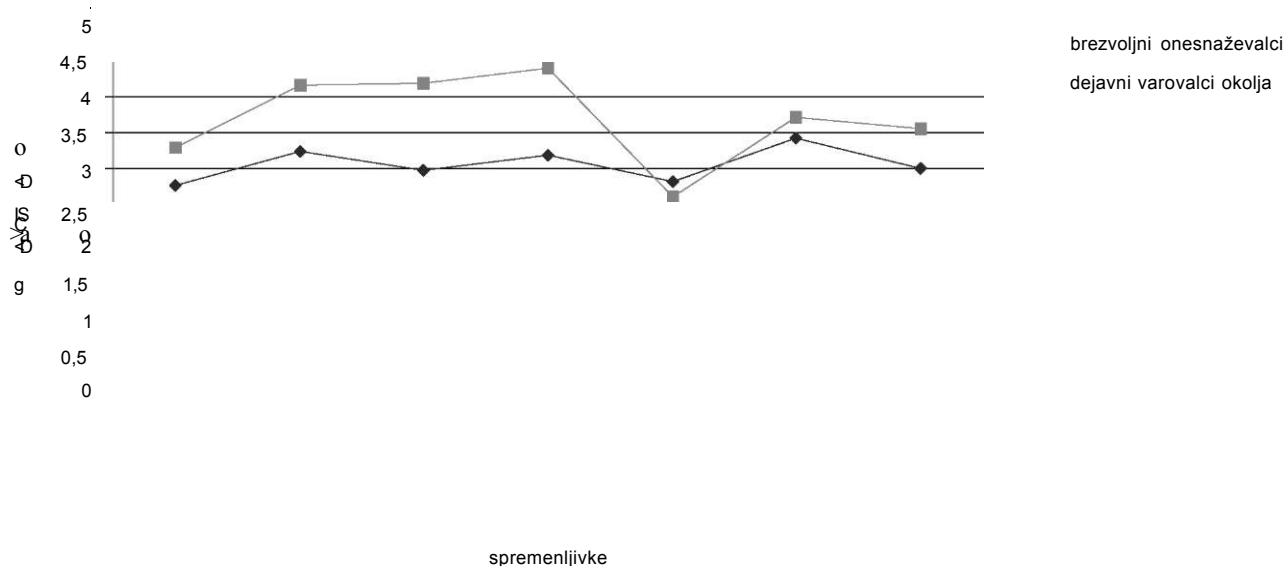


Tabela 3: Primerjava skupin glede na velikost podjetja, glede na pridobljen okoljski certifikat in glede na za okolje bolj ali manj obremenjujočo panogo

Spremenljivka		Brezvoljni onesnaževalci	Dejavni varovalci okolja	Skupaj
velikost podjetja	veliko podjetje	14	42	56
	majhno podjetje	33	34	67
pridobljen certifikat	ima certifikat	10	47	57
	nima certifikata	37	29	66
pripadnost panogi	bolj obremenjujoča	8	12	20
	manj obremenjujoča	39	64	103

glede zagotavljanja kemijske in druge varnosti, saj so tudi največji vir strupenih emisij (Radej idr. 2000), po drugi strani pa je večina do sedaj izdanih dovoljenj za zavezanca, ki so pod posebnim režimom celovitega preprečevanja in omejevanja onesnaževanja, podeljena prav podjetjem iz teh dveh panog (Agencija RS za okolje).

Pearsonov  $\chi^2$  pokaže, da se skupini med seboj razlikujeta glede na:

- velikost podjetij: Pearsonov  $\chi^2$  7,6000; stopnja prostosti 1; stopnja značilnosti 0,006;
- pridobljen okoljski certifikat: Pearsonov  $\chi^2$  19,218; stopnja prostosti 1; stopnja značilnosti 0,000.

V skupini dejavnih varovalcev okolja je torej večina večjih podjetij in podjetij s pridobljenim okoljskim certifikatom, v manjši skupini brezvoljnih onesnaževalcev pa so tako manjša in velika podjetja ter večinoma podjetja brez okoljskega certifikata. Glede na pripadnost za okolje bolj ali manj obremenjujoči panogi pa ni značilnih razlik (stopnja značilnosti 0,857).

### 3.3 Razprava

Razvrščanje v skupine je pokazalo, da lahko veliko večino anketiranih podjetij razvrstimo v dve veliki skupini, ki imata značilno različne povprečne vrednosti posameznih spremenljivk. Največjo razliko med povprečnimi vrednostmi proučevanih spremenljivk v obeh skupinah podjetij je opaziti pri obsegu organizacijskih ukrepov in dejavnosti, kjer se ukrepi izvajajo, veliko pri obsegu tehničnih, srednjo pa pri zaznavanju stopnje vpliva interesnih skupin in pomembnosti virov informacij. Pri vseh teh spremenljivkah so vrednosti v večji, »boljši« skupini, imenovani tudi dejavni varovalci okolja, višje. Pri ocenjevanju učinkov varstva okolja razlike niso tako opazne, pri zaznavanju ovir pa je razmerje med velikostjo spremenljivke ravno obratno, manjša, »slabša« skupina, imenovana brezvoljni onesnaževalci, zaznava ovire pri uveljavljanju varstva okolja močneje.

Opaznejše in vedno večje so razlike pri intenzivnosti tehničnih in organizacijskih ukrepov ter dejavnosti, v katerih se varstvo okolja izvaja. Med njimi je relativno najmanjša razlika pri tehničnih ukrepih. Ugotovitev lahko pojasnimo s tem, da tehnične ukrepe izvajajo vsa podjetja v določeni in skoraj podobni meri. Po eni strani zakonodaja predpisuje določene standarde in ravnanje, ki jim morajo podjetja s svojim ravnanjem zadostiti, po drugi strani pa so tehnični ukrepi najlažje izvedljivi, njihovi učinki pa najlažje izmerljivi. Razlika med vrednostjo posamezne spremenljivke za posamezno skupino je večja pri organizacijskih ukrepih, še večja pa pri obsegu dejavnosti, v okviru katerih podjetje varuje okolje. Podjetja iz skupine dejavnih varovalcev okolja, ki okolje varujejo v večji meri, izvajajo tudi druge, ne samo tehnične ukrepe varstva okolja, predvsem pa jih uvajajo in izvajajo na vseh področjih poslovanja. Tako razmerje je moč razložiti: več ko je tehničnih ukrepov, bolj se mora prilagajati organizacijska struktura, ta pa je pogoj, da se varstvo okolja uvede na vsa področja poslovanja.

Najbolj presenetljiva je relativno majhna razlika pri zaznavanju učinkov varstva okolja za podjetje - skupina dejavnih varovalcev okolja malo bolj zazna pozitivne učinke varstva okolja kot druga. Pričakovali bi, da večji ko bodo pričakovani učinki varstva okolja, v večji meri bo podjetje izvajalo ukrepe. Relativno manjšo razliko lahko razložimo z majhnimi razlikami med ocenjevanjem posameznih postavk, ki opišejo učinke, saj so vsi anketiranci približno enako ocenili vse postavke. Rezultat razvrščanja glede ovir lahko pojasnimo: večje ko so ovire in manjši ko so pritiski interesnih skupin, manj ukrepov izvaja podjetje in na manj področjih.

Na osnovi prejšnjih ugotovitev lahko naprej sklepamo, da je v skupini dejavnih varovalcev okolja več večjih podjetij s pridobljenim okoljskim certifikatom. Analiza tabele 3 iz prejšnjega poglavja res pokaže, da je v manjši skupini le 14 (tj. 29 %) velikih podjetij, majhnih pa 33, med dejavnimi varovalci okolja pa je 55 % velikih podjetij. Med različno velikimi podjetji so znatne razlike tako glede vplivov na okolje kot glede sposobnosti in zmožnosti uvajanja novih tehnologij (Radonjič in Tominc 2007). Tudi obravnavana raziskava je pokazala, da imajo večja podjetja več znanja in sredstev za večjo intenzivnost vseh vrst ukrepov ter bolj razvejano organizacijsko strukturo, kar vse vodi v intenzivnejše uvajanje ukrepov varstva okolja v okviru več dejavnosti.

Podobno lahko ugotovimo tudi za podjetja, ki so že pridobila okoljski certifikat. Ne da bi raziskovali vzroke, zakaj so certifikat pridobili, je sistem ravnanja z okoljem spodbuda in način za intenzivnejšo uvedbo ukrepov varovanja okolja. Tak način razmišljanja potrjujejo izsledki empirične raziskave o pomenu sistema ravnanja z okoljem za tehnološko posodabljanje proizvodnih podjetij (Radonjič in Tominc 2007). Avtorja ugotavljata, da je okoljski certifikat za večino podjetij, ki so certifikat že pridobila, koristen in ne nujen instrument pri uvajanju oz. izboljševanju tehnologije, vendar bi kar več kot 95 % anketiranih podjetij izboljšalo ali nadgradilo tehnologijo tudi brez pridobitve certifikata. Iz tabele 3 je razvidno, da je glede na rezultate v tem prispevku predstavljene raziskave med brezvoljnimi onesnaževalci le 10 podjetij s certifikatom ali 21 %, brez njega pa 37. V večji skupini je podjetij s certifikatom 47 ali 62 %, tistih brez njega pa 29. Oblikujemo lahko naslednji sklep: večja velikost podjetja in pridobljeni certifikat predstavljata večjo verjetnost, da podjetje dela dobro v smislu varstva okolja, nikakor pa nista pogoj; in še: če podjetje dobro varuje okolje, še ne moremo trditi, da ima pridobljen certifikat ISO 14001 ali da gre za veliko podjetje.

Vpliva pripadnosti panogi glede obremenjevanja okolja naša raziskava ni potrdila. Do podobne ugotovitve in razlage so prišli tudi avtorji raziskave o pomenu sistema ravnanja z okoljem za tehnološko posodabljanje podjetij (Radonjič in Tominc 2007). Razvrščanje panog oz. podjetij v dve skupini glede obremenjevanja okolja vodi v dve številčno različni in statistično težko primerljivi skupini, po drugi strani pa dejavni varovalci okolja izhajajo iz vseh predelovalnih panog.

#### 4 Sklep

S predstavljeno empirično raziskavo smo ugotavljali način varstva okolja v slovenskih proizvodnih podjetjih z več kot 90 zaposlenimi. Ugotovili smo intenzivnost ukrepov varstva okolja in obseg dejavnikov, ki vplivajo na ukrepe. S klastersko analizo smo ugotavljali razlike in podobnosti med njimi in vsa podjetja razvrstili v dve skupini, ki se razlikujeta tako po številu zajetih podjetij in lastnostih posameznih podjetij kot tudi po načinu odnosa do okolja. Glede na razlike pri intenzivnosti in učinkih varstva okolja, vpliva interesnih skupin in virov informacij ter ovir za ukrepe lahko slovenska proizvodna podjetja delimo v dve skupini: večjo, in kar zadeva varovanje okolja, »boljšo« skupino, v kateri je več velikih podjetij s pridobljenim certifikatom, ki jih lahko imenujemo *dejavni varovalci okolja*; in drugo, z vidika varovanja okolja »slabšo« in po številu manjšo skupino, kjer je več srednjih in manjših podjetij in več podjetij brez certifikata, ki manj varujejo okolje in občutijo večje ovire, lahko jih imenujemo pasivni, *brezvoljni onesnaževalci*, ki niso pripravljeni na spremembe in ki s svojimi aktivnostmi ne presegajo ovir za uveljavljanje varstva okolja v podjetju, ovire le uporabijo kot izgovor za neaktivnost.

Dejavnih varovalcev okolja je več med večjimi podjetji, ki imajo več sredstev in znanja, pa tudi med podjetji, ki so že pridobila okoljski certifikat. Poudariti moramo, da ne velikost ne certifikat nista niti pogoj niti ovira za dejavno varstvo okolja v podjetjih - kot je bilo povedano v uvodu, je okolje možno in treba varovati v vseh podjetjih, ne glede na velikost podjetja, panogo, v kateri posluje podjetje, ali glede na pridobljen okoljski certifikat.

#### Literatura

- Albach, Horst (1994). Umweltmanagement als Führungsaufgabe. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 64 (12):1567-1579.
- Baumast, Anette in Thomas Dyllick (2001). *Umweltmanagement-Barometer 2001 / Tagung am 4. September 2001*. St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie.
- Behrend, Siegfried, Ralph Pfitzner in Rolf Kreibich (1999). *Wettbewerbsvorteile durch ökologische Dienstleistungen*. Berlin: Springer.
- Binder, Klaus Georg (1999). *Grundzüge der Umweltökonomie*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Brungezu, Stefan (1997). *Umweltpolitik*. München: R. Oldenbourg.
- Burschel, Carlo (1996). *Umweltschutz als sozialer Prozess: die Organisation des Umweltschutzes und die Implementierung von Umwelttechnik im Betrieb*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Cagno, Enrico, Paolo Trucco in Lorenzo Tardini (2005). Cleaner Production and Profitability: Analysis of 143 Industrial Pollution Prevention (P2) Project Report. *Journal of Cleaner Production* Vol. 13: 593-605.
- Canon De Francia, J., C. Garces-Ayere in M. Ramire-Aleson (2006). Are More Innovative Firms Less Vulnerable to New Environmental Regulation? *Environmental and Resource Economics* 36(1): 295-331.
- Dean, Thomas in S. J. McMullen (2007). Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degradation Through Entrepreneurial Action. *Journal of Business Venturing* 22(1): 55-76.
- de Burgos, J. J. in J. Céspedes Lorente (2001). Environmental Performance as an Operations Objective. *International Journal of Operations and Production Management* 21(12): 1553-1572.
- D'Souza, Clare et al. (2006). Green Products and Corporate Strategy: An Empirical Investigation. *Society and Business Review* 1(2):144-157.
- Dyllick, Thomas (1992). Ökologisch bewusste Unternehmensführung. *Die Unternehmung*. 46(6): 391-413.
- Dyllick, Thomas, Frank Belz in Uwe Schneidewind (1997). *Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit*. München, Carl Hanser.
- Fink Babic, Sonja (2006). Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija* 39(5): 314-320.
- Gege, Maximilian (1997). *Kosten senken durch Umweltmanagement: 1000 Erfolgsbeispiele aus 1000 Unternehmen*. München: Franz Vahlen.
- Harkai, Attila in György Pataki (2001). Bericht zum Umweltmanagement-Barometer Ungarn. V: *Umweltmanagement-Barometer 2001 / Tagung am 4. September 2001*, ur. Baumast A. in Dyllick T. St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie.
- Hipp, Christiane in Guido Reger (1998). *Die Dynamik ökologischer Entwicklungsprozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hur, Tak, Kim Ik in Yamamoto Ryoichi (2004). Measurement of Green Productivity and Its Improvement. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 12: 673-683.
- Jaffe, Adam B., S. Ring Peterson, Paul R. Portney in Robert N. Stavins (1995). Environmental Regulation and the Competitiveness of U. S. Manufacturing: What Does the Evidence Tell Us? *Journal of Economic Literature* 33(1): 132-163.
- Kamiske, F. Gerd, Detlef Butterbrodt in Dirk Juhn (1999). *Management des betrieblichen Umweltschutzes*. München: Vahlen.

21. Kovač, Bogomir (2006). Portret socialnega razvoja slovenske družbe. *Mladina* (52).
22. Kuhn, Thomas (1993). *Unternehmerische Verantwortung in der ökologischen Krise als »Ethik der gestaltbaren Zahlen«: unternehmensethische Leitlinien für umwelt- und erfolgsbewusstes Management*. Bern: Verlag Paul Haupt.
23. Kupp, Martin (2001). Der Einfluss von Anspruchsgruppen auf die Entwicklung von Umweltmanagementsystemen. V: *Betriebliches Umweltmanagement*, ur. A. Baumast in J. Pape. Stuttgart: Ulmer.
24. Lamprecht, James L. (1997). *ISO 14000*. New York: Amacom.
25. Ljungberg, Y. Lennart (2007). Materials Selection and Design for Development of Sustainable Products. *Materials and Design* 28 (2): 466-479.
26. Meffert, Heribert in Manfred Kirchengo (1998). *Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
27. Müller-Christ, Georg (2001). *Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung*. München: Vahlen.
28. Nitze, Andreass (1991). *Die organisatorische Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmensführung: eine empirische Erhebung mit Fallbeispielen*. Bern: Paul Haupt.
29. Nussbaum, Roy (1995). *Umweltbewusstes Management und Unternehmensethik*. Bern: Paul Haupt.
30. Pacheco, Carlos in Walter Wehrmeyer (2001). Umweltstrategien in Grossbritannien: Erste Ergebnisse einer Fragebogenuntersuchung. V: *Umweltmanagement-Barometer 2001 / Tagung am 4. September 2001*, ur. A. Baumast in T. Dyllick. St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie.
31. Porter, Michael E. in Linde van der Claas (2000). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review* Vol. 5:131-168.
32. Radej, B., J. Povšnar J., M. Kovač, I. Zakotnik, P. Gmeiner P., M. Hanžek in J. Seljak (2000). Shema indikatorjev monitoringa okoljskega razvoja. *Delovni zvezek 7/LX/2000*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
33. Radonjič, Gregor in Polona Tominc (2007). Pomen sistema ravnanja z okoljem ISO 14001 za tehnološko posodobljanje proizvodnih podjetij. *Naše gospodarstvo*, Vol. 3-4: 58-70.
34. Rojšek, Iča (2001). From Red to Green: Towards the Environmental Management in the Country in Transition. *Journal for Business Ethics*, (33): 37-50.
35. Schaltegger, Stefan in Terje Synnestvedt (2002). The Link Between Green and Economic Success: Environmental Management as the Crucial Trigger Between Environmental and Economic Performance. *Journal of Environmental Management* 65(4): 339-346.
36. Statistični urad RS: *Klasifikacija gospodarskih dejavnosti*. Dosegljivo: [http://www.stat.si/skd\\_nace\\_2008.asp](http://www.stat.si/skd_nace_2008.asp).
37. Stitzel, Martin in Leonard Wank (1991). Was kann die Lehre vom strategischen Managements zur entwicklung einer ökologischer Unternehmensführung beitragen? V: *Ökologische herausforderung der Betriebswirtschaftslehre*, ur. Freimann. Wiesbaden: Gabler.
38. Strunz, Herbert (1993). *Umweltmanagement*. Wien: Springer.
39. Telle, Kjetil (2006). It Pays to be Green - A Premature Conclusion? *Environmental and Resource Economics* 35(1): 195-220.
40. Tobey, James A. (1990). The Effects of Domestic Environmental Policies on Patterns of World Trade: An Empirical Test. *Kyklos* 34(2): 191-209.
41. Van Hemel, C. in J. Cramer (2002). Barriers and Stimuli for Ecodesign in SMEs. *Journal of Cleaner Production* Vol. 10:439-453.
42. Xepapadeas, Anastasion in Aart de Zeeuw (1999). Environmental Policy and Competitiveness: The Porter Hypothesis and the Composition of Capital. *Journal of Environmental Economics and Management* 37(2): 165-182.
43. Wagner, Marcus in Stefan Schaltegger (2001). *Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis*. St. Gallen: IWO.
44. Walley, Noah in Bradley Whitehead (1994). It is not Easy Being Green. *Harvard Business Review* (3): 46-54.
45. Walley, Noah in Bradley Whitehead (2000). It is not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, (3): 85-104.

Štefka Gorenak\*

Matjaž Mulej\*\*

**Izvleček**

^ UDK: 005.25:005.35:005.6:005.342

Članek govori o odnosu in potencialnih sinergijah med upravljanjem kakovosti (TQM) in družbene odgovornosti podjetja (TRM). TQM in TRM primerja z vidika prispevka k celovitosti upravljanja (inovativnega) podjetja. Načela in standardi TRM odsevajo naraščanje pričakovanj glede odgovornega obnašanja podjetij. Mnoga podjetja razvijajo TRM, da bi odgovorno in zato uspešno upravljala odnose do deležnikov in naravnega okolja. Sinergija med TRM in odgovorno potrošnjo tudi vodi (družbeno) odgovorna podjetja k dolgoročnim konkurenčnim prednostim. Uvedba TRM je torej lahko upravljalna inovacija.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetja, upravljanje popolne odgovornosti, upravljanje popolne kakovosti, trajnostno inoviranje, odgovorna potrošnja, zadostna in potrebna celovitost, inovativno podjetje

**Abstract**

UDC: 005.25:005.35:005.6:005.342

This contribution reports on the relationship and potential synergies between total quality (TQM) and total responsibility management (TRM). TQM and TRM are compared concerning their contribution to the holistic management of (innovative) enterprises. TRM principles and standards reflect the increasing public expectations about corporate social responsibility. Many companies are requiring the holistic development of TRM, thereby successfully managing their responsibilities toward their stakeholders and natural environments. The synergies between TRM and responsible consumption also lead (socially) responsible companies to long-term competitive advantages. Thus, the introduction of TRM may be a management innovation.

Key words: corporate social responsibility, total responsibility management (TRM), total quality management (TQM), sustainable innovation, competitive advantage, responsible consumption, requisite holism, innovative enterprise.

JEL: D21; M14

## UPRAVLJANJE POPOLNE ODGOVORNOSTI KOT POT DO CELOVITEGA VODENJA PODJETJA

### Total Responsibility Management (TRM) as an Approach toward Holistic Business Management

#### Izbrani problem in vidik obravnavanja

Pred desetletjem sta Mulej in Kajzer (1998a in 1998b) opredelila zakon zadostne in potrebne celovitosti (ZPC). Tako sta postavila mejnik pri uresničevanju precej starejšega spoznanja, da je za uspeh pri kateri koli dejavnosti čim večja celovitost nujna, a je običajno dosegljiva z ustvarjalnim medstrokovnim sodelovanjem različnih specialistov, ki se zato dopolnjujejo; okvirno podlago za to je Mulej (1974 in kasneje) opredelil kot dialektični sistem. Dialektika je starogrški pojem za soodvisnost med sestavinami katere koli celote in spreminjanje, ki iz te lastnosti celote izhaja; tako sta pojem uporabljala tudi Hegel in Engels (Engels 1953). Drugi mejnik, ki je nastal leta 1998 v istem krogu raziskovalcev, je pojem neformalno sistemsko razmišljanje (Mulej idr. 1998). Pomeni, da ZPC in zato uspešnost dosegajo uspešni ljudje tudi, če ne poznajo teorije, saj ta povzema splošne lastnosti prakse tudi v tem primeru. Na osnovi obeh spoznanj je bilo mogoče postaviti vprašanje, s kakšnim pripomočki bi bilo ZPC mogoče dosegati z neformalnim sistemskim razmišljanjem, ki pa bi imelo tako formalizirano obliko, da bi se dalo uveljavljati organizirano in z zavestnim vodenjem. Že v obdobju pred omenjenimi leti so spoznali, da se mednarodno uveljavljena zamisel o doseganju/obvladovanju/upravljanju popolne/celovite kakovosti sme šteti za organizacijsko inovacijo, ki omogoča bližanje ZPC z neformalnim sistemskim razmišljanjem, ko gre za kakovost poslovanja (Mulej idr. 1992). Podobno spoznanje je možno, če proučujemo boniteto (Knez-Riedl 2000) in mednarodno uveljavljanje zamisli o družbeni odgovornosti (Hrast idr. 2006, 2007; Hrast, Mulej 2008):

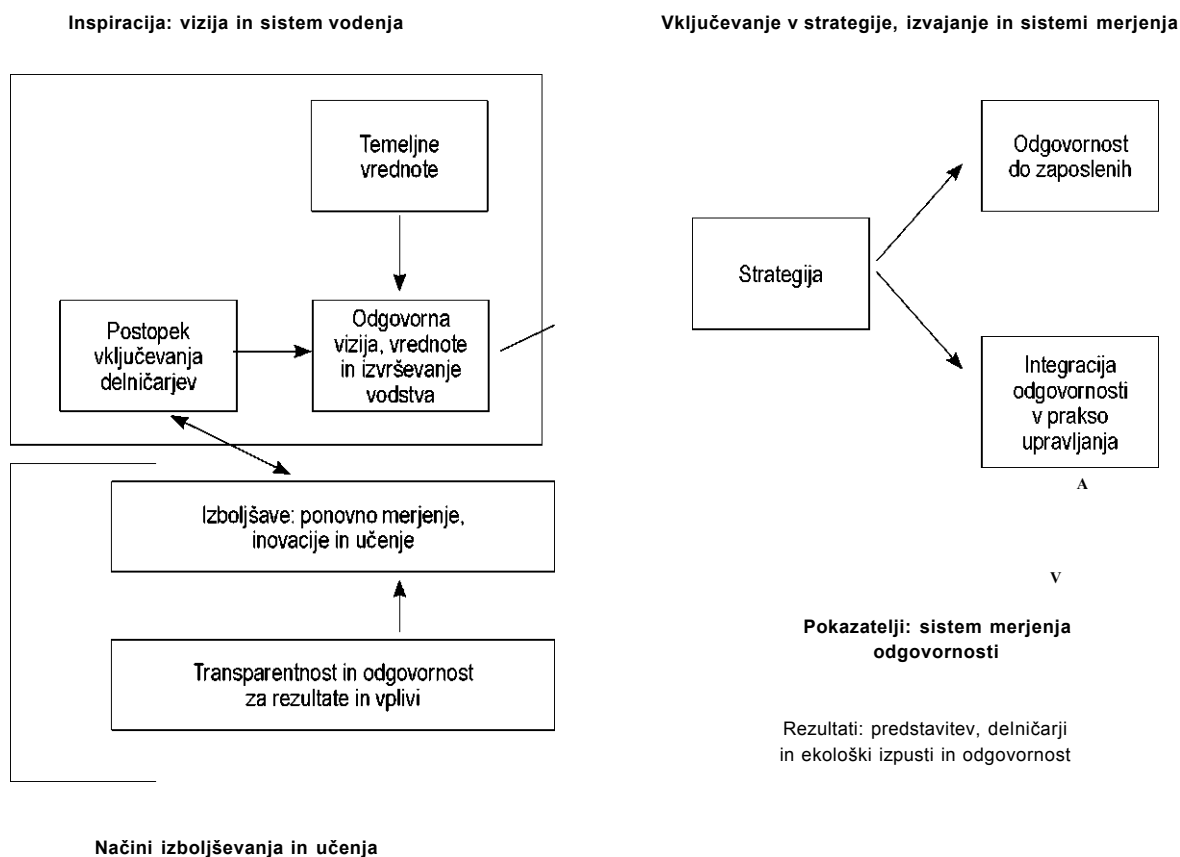
- družbena odgovornost pomeni po definiciji Evropske unije, da svojega vpliva ne zlorabijo v škodo svojih delavcev - sodelavcev, poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih možnosti za življenje ljudi;
- kajti slednje (in kasneje vplivne same) spravlja zloraba v težave, ker vplivni odločajo enostransko namesto z ZPC; zlorabljeni se slej ko prej uprejo, kot so se kolonialni narodi, sužnji, tlačani, delavci vselej v zgodovini, pa tudi naravno okolje ljudi; zato je smiselno, da so vplivni celovitejši in manj ozko in kratkoročno sebični - iz sebičnih razlogov manj sebični; korist ni nujno ekonomska, lahko se kaže tudi v dobrem počutju tistih, ki drugim pomagajo, ipd.;
- pri trudu za ZPC naj bi segli preko okvirov, ki jih predpisuje zakonodaja, saj ta ne more predvideti vsega in ne zmore preprečiti vseh možnih zlorab (zato ima človeštvo tudi kazenske zakonike in organe, a tudi moralne norme).

mag. Štefka Gorenak, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Lava 7, 3000 Celje. E-mail: gorenak.stefka@siol.net

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



Slika št. 1: Popolnoma odgovorno vodenje - bistvo TRM



Vir: Waddock, Bodwell 2007, str. 20

V zadnjih letih pa se v mednarodni literaturi pojavlja še en možen korak naprej k ZPC obnašanja, tj. opazovanja, zaznavanja, razmišljanja, duhovnega in čustvenega življenja, odločanja, komuniciranja in praktičnega delovanja; imenujejo ga »total responsibility management« (TRM), kar bi se dalo prevesti kot povsem odgovorno upravljanje in/ali upravljanje (ali doseganje) popolne odgovornosti. Proučevanje TRM z vidika prispevka k ZPC je izbrani vidik ukvarjanja s TRM kot izbranim problemom v tem prispevku. Če TRM uspe, da upravljavsko inovacijo.

#### Kaj je (družbeno) odgovorno upravljanje?

Današnji menedžerji se zavedajo, da je kakovostno zadovoljevanje potrošnikovih potreb ključni element poslovnega uspeha; torej gre za eno od variant nesebičnosti iz (tudi) sebičnih razlogov. Vsak zaposleni kjer koli v podjetju se mora zavedati, koliko pomeni permanentno izboljševanje h kupcu usmerjene kakovosti, ko ustvarja zelo kakovostne proizvode in storitve po sprejemljivi ceni in zato nenehno spremlja in zadovoljuje kupčeve potrebe in želje. Učinkovito trženje v prvem koraku pomeni prodajo, ki ne predstavlja konca procesa, ampak pomeni začetek odgovornega odnosa podjetja do kupca. Zadovoljni kupec se bo v prihodnosti vrnil k podjetju,

ki ga obravnava bolje kot konkurenti, kar pomeni, da bo tam tudi ponovno kupil proizvod ali storitev (Payne 1995; Quinn 2006; Zineldin 1996). Konkurenčnost in upravljanje kakovosti sta v sodobnih podjetjih soodvisna in imperativ. Dandanes je (družbeno) odgovorno upravljanje vedno bolj pomembno za zagotavljanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti. TRM sicer ne vsebuje pojma družbeno, a zajema vso družbo in odgovornost vplivnih do ljudi - družbe.

Zastavljajo se nam vprašanja, zakaj je treba odgovornost upravljati, kaj je odgovorno upravljanje in - kar je najpomembnejše - kako upravljati odgovornost. V sodobni literaturi se odgovorno upravljanje imenuje, kot smo že povzeli, TRM; v številnih elementih je opaziti analogijo s popolnim obvladovanjem kakovosti (v nadaljevanju TQM).<sup>1</sup> TRM nadgrajuje TQM (Waddock, Bodwell 2007). Dejansko podjetja upravljajo svojo odgovornost do deležnikov in naravnega okolja z načinom delovanja in strategijami, ki jih vključujejo v svoje poslovne dejavnosti, da bi zagotavljala dolgoročne konkurenčne prednosti.

<sup>1</sup> Več o tem v Waddock in Bodwell 2002 ter v Waddock in Bodwell 2004, na kar opozarjata avtorja v Waddock in Bodwell 2007, kar citiramo tu.

Upravljanje odgovornosti pomeni vzpostavljanje zaupanja s ključnimi deležniki (zaposlenimi, kupci, dobavitelji, vladami, nevladnimi organizacijami in drugimi skupnostmi) ter zagotavljanje, da je kljub razlikam, ki morda obstajajo, vpliv bolj pozitiven kot negativen.

### Kako upravljati družbeno odgovornost podjetij?

TRM uresničujejo podjetja na več načinov: z uporabo različnih upravljaljskih tehnik, z načini reševanja problemov, z uvajanjem strategij in taktik, podobno kot v TQM. Enako kot pri TQM lahko skrbnost za celovitost in zadovoljstvo vnesemo v odnose z deležniki, zlasti s kupci in zaposlenimi. TRM se pač nanaša na upravljanje odgovornosti do vseh deležnikov, vključno z naravnim okoljem kot pogojem za obstoj sedanje civilizacije ljudi, in s tem povezane aktivnosti. Z udeležanjem TRM pomagamo podjetjem, da TRM vključijo v svojo vsakdanjo prakso, ko oblikujejo in uresničujejo vizijo, ki izhaja iz vrednot in spoštovanja do pričakovanih deležnikov, ki s svojimi odločitvami vplivajo na oblikovanje in uspešnost poslovnih dejavnosti podjetja.

Skratka, TRM se začne s pobudo in vgradnjo ZPC v družbeno splošno sprejete temeljne standarde glede odgovornosti, sebičnosti in nesebičnosti, ki zadovoljujejo temeljna pričakovanja glede ZPC in zato zanesljivosti pri delovanju podjetja, z vključevanjem TRM v vrednote/kulturo/etiko/norme podjetja, vizije, strategije razvoja in izvedbo postopkov in odnosov.

Naslednji pomemben element TRM je integracija. TRM zajema vključevanje vizije v strategije, taktiko in prakso odnosov do zaposlenih in drugih deležnikov in upravljanje številnih pripomočkov, ki podpirajo uresničevanje strategije podjetja. TRM stalno uporablja orodja za izboljšanje in pridobivanje povratnih informacij, ki vzpodbujajo inovativnost in izpopolnjevanje upravljanja. Slika št. 1 prikazuje bistvo TRM.

Navdih je nujen, a brez uvedbe v stalno prakso ne zadošča za TRM. Vse to podpirata učenje in izboljševanje, ki je varianta inoviranja.

### Od upravljanja kakovosti (TQM) do upravljanja odgovornosti (TRM)

Kot je razvidno s slike 1, ima TRM več skupnega s TQM kot z zgolj okoljskim upravljanjem (npr. Božičnik idr. 2008; Ecimovic 2008). TRM je celovitejši od obeh in se v zadnjih letih v praksi vedno bolj uveljavlja. Je proces za ureditev, ki vključuje razvoj vizije z eksplicitno opredelitvijo vrednot/kulture/etike/norm popolne odgovornosti, uvedbo le-te v strategije in prakso upravljanja in stalnega izboljševanja vseh delov in sinergij poslovanja. Da bi se TRM učinkovito in uspešno uveljavil, potrebuje podporo vrhnjega menedžmenta, ki spozna, da je odgovornost treba upravljati. Ključni namen odgovornega upravljanja je postaviti in dosežati odgovorne, z ZPC skladne dolgoročne cilje podjetja, vzpostavljati dobre odnose s pomembnimi deležniki in prispevati k pozitivnim rezultatom. Vse

te elemente, podobno kot TQM, a s širšo usmeritvijo in več celovitosti, vključuje TRM. Analogno z upravljanjem kakovosti sledi TRM običajnemu procesu, vključenemu v TQM in njegovo rabo kot PDCA - planirati, narediti, preverjati in delovati (plan, do, check, act). Proces, vključen v TRM, zajema mednarodni standard SA8000 (Social Accountability 8000), ki se primarno osredotoča na implementacijo delovnih standardov (Sturm idr. 2000), a ga lahko razširimo na TRM. TRM je zelo podoben TQM-u, ki vrhnje in srednje vodstvo zavezuje za odgovorno ravnanje s kupci; slednje predstavlja temelj nadaljnjega delovanja, ob tem pa je treba upoštevati še razlike in interese drugih deležnikov. Naj omenimo še dva bistvena elementa: odgovorno upravljanje zahteva:

- graditev zaupanja in pozitivnih odnosov z notranjimi in zunanjimi deležniki in
- razvoj upravljanja ter doslednega osredotočanja na delo z deležniki in odnos do okolja.

Ključne vrednote/kultura/etika/norme podjetja so osnova za sposobnost podjetja, da deluje integrirano, tj. z ZPC in pošteno, brez zlorabe, torej nesebično, a ne da bi se odpovedalo lastni koristi, torej tudi sebično hkrati. Prav tako so pomembne, ker pomagajo definirati, kaj je pomembno in specifično za posamezno podjetje. Tako sta npr. Collins in Porras (1997) poudarila, da vizionarska podjetja svojo ključno ideologijo vgrajujejo v vizijo in ključne vrednote podjetja. Temeljne vrednote so splošno sprejeti standardi in načela, ki nudijo osnovo za zeleno delovanje.<sup>2</sup> Postavljanje vizije in sistema vodenja ustvari organizacijski kontekst za TRM. Potreben pogoj je, da ima vrhnji menedžment jasno vizijo o TRM. Zagotavlja, da vizija podjetja vzpostavlja ključne vrednote podjetja in njegovo odgovornost do deležnikov; tako tudi temeljne vrednote pomagajo podjetju opredeliti in doseči strateške cilje. Strategije s konstruktivnimi vrednotami navdihujejo zaposlene za prizadevno delo, kupce, da kupujejo proizvode in storitve podjetja, in skupnosti, da želijo imeti tovrstna podjetja locirana čim bližje (Waddock, Bodwell 2007). Ti elementi lahko pomembno prispevajo k dvigu učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Vodje igrajo v podjetjih odločilno vlogo pri razvoju vizije in vrednot, še posebej vrhnje vodstvo. Morali bi delovati dolgoročno, biti zgled pri spoštovanju vrednot podjetja, integrirati vizijo in vrednote v strategije in prakso ter podpirati spremembe, ki vodijo v inovacije.

V tabeli 1 povzemamo primerjavo med TQM in TRM.

Kriteriji TRM za delovanje na poti k odličnosti vključujejo odgovorno in stalno izboljševanje procesov, ki zagotavljajo, da so standardi TRM izpolnjeni. Vredno je izraziti pričakovanja deležnikov in udeležencev globalnega poslovanja, nevladnih organizacij in vlade, vezana na odgovoren odnos do deležnikov (zaposlenih, dobaviteljev, kupcev in

Potočan in Mulej (urednika, 2007) sta pokazala soodvisnost med vrednotami, kulturo skupine, etiko in normami skupnosti. Tukaj s pojmom vrednote zajemamo vse štiri.

Tabela 1: Primerjava ključnih vrednot in konceptov v TQM-u in TRM-u

TQM - ključne vrednote in koncepti	TRM - ključne vrednote in koncepti
vizionarsko vodstvo (določa smernice, usmerjenost na kupce, jasne vizije, vzgled in visoka pričakovanja)	vizionarsko in učinkovito vodstvo (določa smernice vizije, jasno artikulirane in konstruktivne vrednote in visoka pričakovanja glede odgovornega delovanja s spoštovanjem vseh deležnikov, še posebej zaposlenih, ter odgovornost pri posledicah vplivanja podjetja na naravno okolje)
odličnost usmerjajo potrošniki (kakovost in nastop presojajo kupci)	odličnost in odgovorno poslovno prakso usmerjajo deležniki (odgovornost in nastop presojajo deležniki, zlasti zaposleni, kupci, dobavitelji/zavezniki in lastniki)
organizacijsko in osebno učenje (vključuje stalno izboljševanje obstoječih stališč in prilagajanje spremembam, vodenje k novim ciljem in pristopom k vključevanju v dnevno operativno delovanje, tako organizacijsko kot tudi individualno)	organizacijsko in osebno učenje ob dialogu in medsebojnem vključevanju primernih deležnikov (vključuje angažiranost deležnikov in zagotavljanje oblik za stalno izobraževanje in izboljševanje poslovne prakse)
spoštovanje zaposlenih in partnerjev (uspeh je odvisen od znanja, veščin, kreativnosti in motivacije zaposlenih in partnerjev)	spoštovanje zaposlenih, partnerjev in drugih deležnikov (uspeh je odvisen od znanja, veščin, kreativnosti, motivacije in vključevanja zaposlenih, partnerjev in drugih deležnikov, vezanih na poslovno prakso in vplive)
agilnost (uspeh potrebuje kapacitete za korenite spremembe in fleksibilnost)	agilnost in spoštljivost (uspeh potrebuje kapacitete za korenite spremembe, fleksibilnost in odgovornost do deležnikov)
usmerjenost v prihodnost - kratkoročna in dolgoročna (težnja k trajnostni rasti in tržno usmerjeno vodstvo zahtevata usmerjenost v prihodnost in hotenje zgraditi dolgoročno sodelovanje ključnih deležnikov - kupcev, zaposlenih, dobaviteljev ali partnerjev, delničarjev in javnosti ter širše skupnosti)	usmerjenost v prihodnost (kratkoročna in dolgoročna) s poudarkom na varovanju okolja (doseganje trajnostne rasti in vodenje marketinga zahtevata močno usmerjenost v prihodnost in pripravljenost spoštovati in graditi dolgoročne obveznosti do ključnih delničarjev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in partnerjev, imetnikov zalog, javnosti, širše skupnosti in naravnega okolja)
inovativno upravljanje (upravljanje pomembnih sprememb s ciljem izboljšati proizvode, storitve in procese in ustvarjanje nove vrednosti za deležnike)	odgovorno in v izboljšave usmerjeno upravljanje (uvajanje smiselnih sprememb z zagotovitvijo, da se dejavnosti, ki proizvajajo proizvode in storitve, odgovorno obnašajo, da spoštljivo vplivajo na oblikovanje vrednot ključnih deležnikov)
upravljanje dejanskih poslovnih rezultatov (merjenje in analiziranje nastopa, ki izhaja iz poslovnih potreb in strategij z zagotavljanjem podatkov o ključnih procesih, učinkih in rezultatih)	upravljanje dejanskih poslovnih rezultatov, transparentnosti in odgovornosti (merjenje, vrednotenje in transparentnost odgovornosti deležnikov in ekološkega delovanja z zagotavljanjem podatkov o odgovornosti, ki je integralni del poslovne prakse, učinkov in vplivov)
družbena odgovornost in človeške pravice (vodstvo bi moralo vplivati na javnost in državljansko odgovornost, vključno z zadovoljevanjem osnovnih pričakovanj, ki se nanašajo na etiko, varovanje zdravja, varnost in okolje)	družbena odgovornost in širša družbena skupnost (vodje bi morali za poslovne prakse, ki se nanašajo na ekonomsko, družbeno in ekološko področje, zagotoviti, da so odgovorne, etične in transparentne do relevantnih deležnikov, da so odgovorne za pozitivne in negativne posledice)
usmerjenost na rezultate in ustvarjanje vrednosti (izpolnjevanje meril bi moralo biti usmerjeno na ključne rezultate, ki bi jih morali uporabljati za ustvarjanje ravnovesja med vrednotami za ključne deležnike - kupce, zaposlene, delničarje, dobavitelje in partnerje, javnost in skupnost)	usmerjenost k pozitivnim rezultatom, učinkom in dodani vrednosti za deležnike ob odgovornem odnosu do okolja (izpolnjevanje meril bi moralo biti usmerjeno h ključnim rezultatom, ki bi jih morali uporabljati za ustvarjanje ravnovesja vrednot za ključne deležnike - kupce, zaposlene, delničarje, dobavitelje in partnerje, javnost ter naravno okolje)
sistemska pričakovanja (ključne vrednote in sedem kriterijev Baldrigeve nagrade zagotavljajo ZPC pri upravljanju podjetij, oblikovanje sestavnih delov in integracijskih mehanizmov za celotno organizacijo, ki kakor koli potrebuje svoj specifični izbor in usmerjenost)	sistemska pričakovanja na podlagi družbeno odgovornega delovanja (ključne vrednote TRM in merila zagotavljajo osnovo za razvoj odgovornih upravljaljskih praks, ki lahko pomagajo podjetjem integrirati odgovornost vseh deležnikov in ekološki odnos z usmerjenostjo na cilje, dejavnike, vrednote in organizacijsko strategijo)

Vir: povzeto po Waddock, Bodwell 2007, str. 58-59

skupnosti) in ob tem njihovega prispevka k trajnostnemu razvoju. Sledijo:

- dolgoročno načrtovanje,
- zadovoljevanje pričakovanj zaposlenih glede odgovornega poslovanja ob vključevanju in dialogu,
- večja vključenost delničarjev in upravljanje odnosov s kupci,
- delovanje in vpliv ob pozornosti na pripomočke/sisteme in procese ter dosežke ob primerjavi s konkurenčnimi, družbeno odgovornimi organizacijami,
- vključno z načini in procesi upravljanja stalnega odgovornega izboljševanja/inoviranja.

Ob tem je potrebno vključevanje zaposlenih, dobaviteljev in kupcev in stalno srečevanje z njimi ter reševanje konfliktov. Sledijo stalno spremljanje rezultatov, zunanje

verifikacije, komuniciranje z deležniki, tesnejša vključenost in vzajemni spoštljivi odnosi z njimi. Izjemno pomembna je vključenost vodij na vseh organizacijsko-hierarhičnih ravneh, vključenost zaposlenih in dobaviteljev, vključno z ocenjevanjem dosežkov in težav, in to v najširšem okviru, s katerim dosegamo ZPC obnašanja. Dodati kaže še družbeno odgovornost z vidika potrošnikov.

### Družbeno odgovorna potrošnja

Za zagotavljanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgu ni dovolj le družbeno odgovorno obnašanje podjetja v najširšem pomenu besede, ampak je na poti k TRM treba vzgajati tudi potrošnike, ki bodo posredno ali neposredno nagradili TRM podjetja. Da bi potrošniki razumeli pomen družbeno odgovornega obnašanja podjetij in to nagradili s kupovanjem proizvodov in storitev, jih je treba nenehno ozaveščati v kontekstu družbeno odgovornega obnašanja. TRM je zagotovo treba razširiti še na »totally responsible consumption (TRC)«. Ob vzajemnem delovanju laže kot sicer pričakujemo dolgoročne sinergijske učinke. Nekaj zmore trg, a ne dovolj, ker imajo velika podjetja na njem oligopolno premoč (Mulej 2008). Seveda potrošniki ne bodo kar tako nesebični, ampak bodo hkrati uresničevali tudi svoje koristi - bodo torej tudi sebični; z drugimi besedami: bodo nesebični iz sebičnih razlogov.

Iz številnih gibanj, neformalnih in formalnih, je očitno, da se prebujajo posamezniki - v vlogi potrošnika, pa tudi kot državljani, lastniki delnic, družbeni aktivisti. Coldwell (2001) pravi, da gre pri tem za »revolucijo vedno večjih pričakovanj«, saj se z dvigovanjem kakovosti življenja neke skupine ljudi povečujejo tudi njihova pričakovanja glede družbe in podjetij. Pri celotnem evropskem prebivalstvu je zaznati globalno vrednotno preusmeritev, ki je v znamenju prehoda iz moderne dobe v postmoderno, tako da so pomembnejše nematerialne vrednote (Rus, Toš 2005). Odgovornost podjetja do družbe ima temelje v različnih pristopih, ki jim je skupna ugotovitev, da po eni strani priznavajo moč podjetja kot pomembno determinanto njegove odgovornosti, po drugi strani pa pomen vpliva institucij, vrednot in kulturnih usmeritev za oblikovanje pričakovanj glede družbene odgovornosti v okolju, kjer podjetje deluje (Golob 2006). Sebičnost in nesebičnost se prepletata ekonomsko, psihološko in sociološko v dobrih dejanjih in dobrih počutjih ter uglednosti, enako pri podjetjih in drugih organizacijah ter pri ljudeh kot občanah in potrošnikih.

Čeprav morda trenutno obnašanje potrošnikov v celoti še ne odraža naraščanja družbeno odgovorne zavesti, se mnoga podjetja zavzemajo za proaktivno delovanje s kupci/potrošniki v zvezi s pomembnimi zadevami, kot je ozaveščanje v smeri družbeno odgovornega obnašanja. Tovrstno delovanje bi lahko razumeli kot razvoj odnosov s kupci (ali - kakor pravijo v marketingu - »relationship marketing«) in drugimi deležniki, da bi se izognili problemom v prihodnosti. Seveda morajo odnosi s kupci/potrošniki in drugimi deležniki temeljiti na zaupanju in v graditvi zaupanja

povsod, kjer se uveljavlja TRM. Kreiranje npr. sistema učeče se organizacije pomeni ustvarjanje okolja in razmer, kjer se bodo lahko med drugim gradili tesnejši in spoštljivi odnosi s kupci/potrošniki. Cilji družbeno odgovornega podjetja bodo v prihodnosti usmerjeni še na vzgojo/ozaveščanje potrošnikov, saj lahko s proaktivnim delovanjem prispevajo k sinergijam in graditvi dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetja in sočasno prispevajo k trajnostnemu razvoju in blaginji družbe. Da se ne bi dogajale zlorabe, se morajo v te procese vključevati predvsem nevladne, a tudi vladne organizacije ob sodelovanju družbeno odgovornih podjetij. Prav njihovo vzajemno sodelovanje lahko prispeva k inoviranju vrednot potrošnikov in njihovega obnašanja ter družbe kot celote. Po izsledkih raziskav družbeno odgovorni potrošniki bolj cenijo proizvode družbeno odgovornih podjetij. Celovit pristop k TRM zahteva sočasno aktivno in odgovorno delovanje vseh. Spreminjanje vrednot je počasen proces in zadeva vse generacije, vključuje v sodelovanje institucije, kot so različne skupnosti, vlada, nevladne organizacije in aktivisti, organizacije civilne družbe.

V sodobni literaturi je zaslediti tudi izraz »etični potrošnik« (Harrison idr. 2005; Thøgersen 1999) oz. »potrošniška etika« (Brinkmann 2004). In končno je zanimiv koncept, da »etični proizvod« združuje oboje: etično podjetje in etičnega potrošnika (Crane 2001). V sodobni literaturi je zaslediti pojem »consumer social responsibility« (ConSR), kar bi lahko preprosto definirali analogno štirim dimenzijam CSR. Govorimo o štirih vrstah odgovornosti: pravni, ekonomski, etični in človekoljubni (Brinkmann 2007). Druga priložnost je razvoj trgov poštenega trgovanja (»fair trade«), ki promovira bolj etično usmerjen potrošniški slog (Szmigin idr. 2007). Življenjski slog označuje, kako se posamezniki (oz. gospodinjstva) tipično odločajo in izkoriščajo možnost za svobodno izbiro in alokacijo svoje kupne moči in časa z rangiranjem svojih materialnih možnosti. Morda je smiselno omeniti, da npr. norveška nevladna organizacija Fremtiden i vare hender (Prihodnost v naših rokah), ki uporablja življenjski slog kot ključni koncept za promocijo poštene trgovine, izhaja iz publikacije Alternativ livsstil, ki je prav tako namenjena promociji alternativnega življenjskega sloga. Razumevanje narave in potencialne vloge potrošnikov, procesa potrošnje in narave etične dimenzije potrošnikovega obnašanja bo zahtevalo inoviranje vidikov, teorij, modelov, kategorizacij in raziskovalnih smeri. Njihov skupni imenovalec bo porast celovitosti ravnanja.

S stališča kupca/potrošnika je potrošnja proces, ki ga sestavljajo štiri faze: 1) planiranje, 2) nakupovanje, 3) uporabljanje in 4) odlaganje/odstranjevanje (Throne-Holst idr. 2007). Potrošnja je tesno povezana s proizvodnjo in distribucijo blaga/storitev. To morda zveni naivno in jasno, ampak literatura o potrošnji in potrošništvu kaže, da to ni nujno tako (Tukker idr. 2008). V prihodnosti bo poudarek na raziskavah, ki bodo temeljile na novih raziskovalnih idejah v zvezi s soodgovornostjo (co-responsibility) med prodajo in potrošnjo, potrošniško etiko in ConSR ter bodo,

tako upamo, prispevale k razumevanju kompleksnosti tega področja (Brinkmann, Peattie 2008).

### Merjenje odgovornega upravljanja

Z uvajanjem izboljšav in drugih inovacij v TRM se podjetja soočajo z vprašanjem, kako to meriti. Merjenje odgovornosti kot novih dejavnikov mora biti vključeno v finančne informacijske sisteme in sisteme/metode upravljanja kakovosti, ki jim v TRM pravimo »plus indikatorji«. Merila odgovornega obnašanja so osredotočena na vizijo podjetja, poslanstvo in določene vrednote, deležnike podjetja, odnos in vpliv na okolje ter ekonomske, socialne in okoljske učinke podjetja. Merila poslovnega uspeha vključujejo ob upoštevanju učinkov trajnostnega razvoja več dimenzij: vodenje podjetja (etika, vrednote, odgovornost in transparentnost) s tridelno podlago - okoljsko (okoljski procesi in proizvodi), socialno in ekonomsko (socialno-ekonomski razvoj, človekove pravice, delovni pogoji) in vključenost deležnikov (prirejeno po van Heel idr. 2001). Pri tem je vsekakor treba pripomniti, da je razumevanje družbeno odgovornega obnašanja podjetja (corporate social responsibility - CSR) v nekaterih državah determinirano v kontekstu socialnih, političnih in družbenokulturnih prioritet (Cramer 2006), a ne povsod. Verjetno bo tradicionalnim ekonomskim kazalnikom treba dodati manj tradicionalne (Florida 2005; Prosenak, Mulej 2008; Prosenak idr. 2008) in etiko kot četrto podlago (Tavčar 2009).

### Dopolnitev običajnih ekonomskih meril uspešnosti v smeri k TRM

Na drugem mestu smo raziskovalci istega kroga (Mulej idr. v tisku; Prosenak, Mulej 2008; Prosenak idr. 2008) prikazali lastna in mednarodna spoznanja, da inovativno poslovanje uveljavlja veliko novosti in zajema v inovacijsko-inovacijsko-difuzijski proces veliko udeležencev in veliko vplivov; zato merjenje samo končnih učinkov ne daje dovolj informacij, kje in kako bi lastniki, upravljalci, vodje in strokovnjaki podjetja morali in smeli ukrepati, da bi povečali učinkovitost in uspešnost poslovanja. Pokazali smo tudi, da v sodobnih razmerah tradicionalna ekonomska merila niso več dovolj stvarna, zato si je treba pomagati s kazalniki dobrega počutja (well-being) in občutka srečnosti, saj človek dela in deluje z namenom biti vse bolj srečen; za srečnost pa materialno bogastvo ne zadostuje.

Tudi npr. Foley (2008) opozarja, kako nevarno enostranski so običajni ekonomski kazalniki, saj več povedo o obsegu kot o uspehu poslovanja; povedo npr., koliko rib so ribiči polovili, ne da bi povedali, koliko jih je ostalo, niti tega, ali se bo zaradi ulova naravno ravnotežje porušilo. Podobno so na potrebo, uporabljati merila, ki so bližje ZPC, pa tudi na možnost, kako se tega lotiti, pokazali tudi drugi (Božičnik 2007; Carpenter 2008; Dyck 2008; Ecimovic idr. 2008; Ecimovic 2008; Božičnik idr. 2008; Goerner idr. 2008; Hrast, Mulej 2008; Knez-Riedl 2000, 2002, 2003a, 2003c, 2004, 2006a, 2007a, 2007b, 2007c; Knez-Riedl, Mulej 2001; Knez-Riedl, Hrast 2005, 2006b; Knez-Riedl idr. 2001;

Knez-Riedl idr. 2006c; Metcalf 2008; Milstein 2008; Mulej idr. 2008; Schwartz 2008; Waltner-Toews 2008; itd.).

### Družbeno odgovorno upravljanje - nesebičnost je smiselna tudi iz sebičnih razlogov

Človek je tisočletja živel v pomanjkanju, zato je po naravi še vedno sebično bitje, a hkrati tudi solidarno, če je spoznal, da mu solidarnost z drugimi koristi bolj kot kratkoročna in ozka sebičnost, bodisi ekonomsko, bodisi sociološko, bodisi psihološko. Taka nesebičnost pride še zlasti do izraza v razmerah soodvisnosti - namesto ekonomske in naravne, ne le pravne, neodvisnosti ali enostranske odvisnosti - in na njih zasnovane etike soodvisnosti: potrebujemo drug drugega. Sem spadata ZRC in TRM kot pot do nje.

Zgodovina pripoveduje o praksi človeškega življenja zelo pogosto tako, da pripoveduje o praksi njegovega upravljanja. Polna je podatkov o sebičnosti in zato zlorabi lastniškega in oblastniškega položaja; enako polna je podatkov o večjih in manjših težavah, ki so jih lastniki in oblastniki doživljali, ker so namesto TRM svoj vpliv - pretirano sebično - zlorabili. Zato so zapravili zaupanje svojih sodelavcev, drugih poslovnih partnerjev, širše družbe - človeških množic in njihovih družbenih organov v obliki vseh vej oblasti (ali pa vsaj tistih, ki niso bile zgolj orodje enostranskega zlorabljanja namesto družbeno odgovornega upravljanja) in nevladnih organizacij, ki z javno kritiko manjšajo uglednost in s tem poslovno uspešnost podjetij brez TRM. Iz takih podatkov se je mogoče naučiti, da je družbena odgovornost vsaj dolgoročno vir koristi tudi za tiste, ki bi z zlorabami sicer začasno prišli do začasnih koristi, a bi jih v naslednjem obdobju krepko odslužili ali kot zaporniki, ali z izgubo lastnine, lastništva, oblasti, ugleda, ali kot tarče terorističnih napadov, ali kot žrtve naravnih katastrof ipd., ki so v veliki meri posledice enostranskega ravnanja vplivnih, namesto njihove družbene odgovornosti in TRM - ZPC. Smiselno je torej - iz sebičnih razlogov - ravnati manj sebično, da ne izgubimo, kar imamo.

Zato je možen sklep, da se TRM izkaže vsaj dolgoročno in v širših okvirih za bolj koristno od zlorab in spregledov, zoper katere je TRM usmerjen, tudi če vplivni niso tako nesebični, da na svoje koristi ne bi nič pomislili, ko ukrepajo pošteno, tj. z družbeno odgovornostjo. Zlorabe in spregledi ter škode zaradi njih so, če jih postavimo na skupni imenovalec, posledica enostranskega ravnanja vplivnih namesto ZPC. V drugem tekstu (Hrast, Mulej, 2008) smo prikazali vrsto možnih primerov, v kakšnih oblikah se pojavljajo dejanja, ki so posledice pomanjkanja družbene odgovornosti zaradi pretirane sebičnosti - z ozkimi in kratkoročnimi merili namesto ZPC. Hvala (2008) je povzela veliko zelo prepričljivih podatkov o tem, kam pripelje pomanjkanje družbene odgovornosti. Podobno jasne podatke in dokaze navajajo tudi številni drugi (npr. Čančer, Potočan 2006; Čančer, Potočan 2008; Dabic, Potočan 2007; James 2007; Stern 2006; Stern 2007; Ecimovic idr. 2007; nobelovka Kajfež Bogatajeva v mnogih člankih v javnem tisku; Ecimovic idr. 2002; itd.).

## Sklepi

Model TRM kaže sposobnost, da bi utegnil postati zelo koristna zvrst upravljanja, s katero bi uveljavili neformalno sistemsko razmišljanje in tako dosegali upoštevanje ZPC, da bi preprečili in vsaj omilili - morda tudi bistveno - nevarnosti zlorabe pri vplivnih ljudeh in njihovih pripomočkih, kot so podjetja in druge organizacije. Manj bi bilo pretirane, ozke in kratkoročne sebičnosti, več bi bilo nesebičnosti, tudi iz sebičnih razlogov vplivnih. To bi koristilo celotni družbi, tudi oblastnikom in lastnikom, vsaj dolgoročno. Tudi kratkoročno doživljajo ugledna podjetja na trgu boljši odziv od tistih, ki veljajo v očeh javnosti za problematična, ker nimajo TRM. Zavreči pa bi morali - in s TRM najbrž tudi zmogli - tri osnovne zlorabe iz sodobne prakse: 1) zlorabo Adama Smitha in njegove teorije liberalnega gospodarstva, ki ga danes v resnici ni v normalni mednarodni poslovni praksi globalnega gospodarstva pod vplivom multinacionalk ipd., pri neoliberalcih, ki se nanj neupravičeno sklicujejo, a delujejo nasprotno od njega, saj enačijo popolni in nepopolni trg; 2) zlorabo zakona ponudbe in povpraševanja, ki ga danes pretežno obvladujejo pogajalske stranke s pogajalsko premočjo, informacijskim neravnovesjem ipd., da izsiljujejo šibkejše; 3) zlorabo eksternih ekonomik, ki je povzročila, da so brez TRM vgrajevali v prodajne cene in dobičke npr. odlaganje namesto sprotnega pokrivanja stroškov za vzdrževanje naravnega okolja kot bistvenega pogoja, da bi človeštvo preživel; tako se na ramenih prihajajočih generacij - zaradi kratkoročne in ozke sebičnosti, kot da sovražijo svoje otroke in vnuke, morda pa tudi sebe - kopičijo mnogo tisoč milijard evrov vredni nujni ukrepi za obnovo naravnih pogojev za življenje ljudi na Zemlji (pa tudi ogromni stroški za spoznavanje, ali bi se dalo ljudi preseliti na kakšne druge planete, saj bi človeštvo potrebovalo, če bi vsi trošili toliko kot Američani, vsaj dva do tri planete za vse naravne vire in odpadke iz sedanje njihove prakse). Podrobneje smo o tem pisali drugod (Božičnik idr. 2008). Torej bo TRM, če uvedba uspe, upravljalvska inovacija.

## Literatura in viri

- Božičnik, S. (2007). *Dialektično sistemski model inoviranja krmiljenja sonaravnega razvoja cestnega prometa*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Božičnik, S., T. Ecimovic in M. Mulej (ur., 2008). *Sustainable future, requisite holism, and social responsibility*. ANSTED University, Penang in cooperation with SEM Institute for climate change, Korte, and IRDO Institute for Development of Social Responsibility, Maribor. CD-ROM.
- Brinkmann, J. (2007). Responsibility sharing (elements of a framework for understanding insurance business ethics). *Research in Ethical Issues in Organizations* 7: 85-113.
- Brinkmann, J. (2004). Looking at consumer behavior in a moral perspective, *Journal of Business Ethics* 51 (2): 129-141.
- Brinkmann, J. in K. Peattie (2008). Consumer Ethics Research: Reframing the Debate about Consumption for Good. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 13 (1): 22-31.
- Čančer, V. in V. Potočan (2006). Corporate environmental responsibility : where we are in Slovenia. V: *STIQE 2006 : proceedings of the 8th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship, and Environment, Maribor, Slovenia, 28-30 June*, ur. M. Mulej, M. Rebernik in T. Krošlin. Maribor: Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, 39-44.
- Čančer, V. in V. Potočan (2008). The role of trust in management: where are we. V: *STIQE 2008. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, ur. M. Mulej, M. Rebernik in B. Bradač. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor and Slovenian Society for Systems Research, 11-18.
- Carpenter, S. (2008). Scenario Thinking to Solve Complex Environmental Problems. V: *ISSS (2008): 'Systems that make a Difference'*, July 13-18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
- Coldwell, D. A. L. (2001). Perceptions and expectations of corporate social responsibility. Theoretical issues and empirical findings. *South-African Journal of Business Management* 32 (1): 49-55.
- Collins, J. C. in J. I. Porras (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Cramer, J. (2006). *Corporate social responsibility and globalisation*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Crane, A. (2001). Unpacking the ethical product. *Journal of Business Ethics* 30 (4): 361-373.
- Dabic, M. in V. Potočan (2007). Organizacijska kultura v sodobnih organizacijah = Organization culture in modern organizations. V: *Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož*, ur. V. Rajkovič, T. Kern, M. Kljajic, R. Leskovar, J. Mayer in G. Vukovič. Kranj: Moderna organizacija, 391-398.
- Dyck, R. G. (2008). Democracy and its imperatives for a new social contract. V: *STIQE 2008. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems*

- Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, ur. M. Mulej, M. Rebernik in B. Bradač. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management at Faculty of Economics and Business, University of Maribor and Slovenian Society for Systems Research, 27-34.
15. Ecimovic, T. (ur.) (2008). *Proceedings of the 20<sup>th</sup> WACRA Conference*. Dosegljivo: [www.institut-climatechange.si](http://www.institut-climatechange.si).
  16. Ecimovic, T., M. Esposito, W. Flint, R. B. Haw, M. Mulej, M. A. Shankaranarayana, P. A. Wilderer in L. Williams (2007). *Sustainable (Development) Future of Mankind*. Korte: SEM Institute for Climate Change. Dosegljivo: [www.institut-climatechange.si](http://www.institut-climatechange.si).
  17. Ecimovic, T., M. Esposito, M. Mulej in R. Haw (2008). The individual and corporate social responsibility. V: *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: Zbornik povzetkov in prispevkov*, ur. A. Hrast in M. Mulej. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 44-51.
  18. Ecimovic, T., M. Mulej, M. Mayur, and 30 co-authors (2002). *System Thinking and Climate Change System*. Korte. SEM Institute for Climate Change. Dosegljivo: [www.institut-climatechange.si](http://www.institut-climatechange.si).
  19. Engels, F. (1953). *Dialektika prirode*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
  20. Florida, R. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK.
  21. Foley, J. (2008). Sustainability and Global Environment: Living on a Shrinking Planet: Challenges and Opportunities for a Sustainable Future. V: ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13-18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
  22. Goerner, S., R. G. Dyck in D. Lagerroos (2008). *The New Science of Sustainability. Building a Foundation for Great Change*. Chapel Hill, N. C.: Triangle Center for Complex Systems.
  23. Golob, U. (2006). *Posameznik in družbena odgovornost podjetja v času transformacije slovenske družbe*. Neobjavljena doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  24. Harrison, R., T. Newholm in D. Shaw (ur., 2005). *The ethical consumer*. London: Sage.
  25. Hrast, A. in M. Mulej (2008). Affluence - cause for dangers for sustainable future - to be solved by social responsibility. V: *Sustainable future, requisite holism and social responsibility*, ur. Božičnik, T. Ecimovic in M. Mulej. ANSTED University, Penang in co-operation with SEM Institute for climate change, Korte, and IRDO Institute for Development of Social Responsibility, Maribor. CD-ROM.
  26. Hrast, A., M. Mulej in J. Knez-Riedl (ur., 2006). *Družbena odgovornost in izzivi časa, 2006. 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006: Zbornik prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  27. Hrast, A., M. Mulej in J. Knez-Riedl (ur., 2007). *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2007. Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih: Zbornik prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  28. Hrast, A. in M. Mulej (ur., 2008). *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: Zbornik povzetkov in prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  29. Hrast, A. in M. Mulej (ur., 2009). *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2009. Delo - most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij: Zbornik povzetkov in prispevkov*. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  30. Hrast, A. in A. Zavašnik (ur., 2007). *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: Priročnik s primeri dobre prakse*. Maribor: GZS - Območna zbornica Maribor in partnerji.
  31. Hvala, T. (2008). Kam z vsemi potrošnimi dobrinami. *IRDO Novice* 1/08, maj, 4-5.
  32. James, O. (2007). *Affluenza - a contagious middle class virus causing depression, anxiety, addiction and ennui*. Vermillion: An imprint of Ebury Publishing, Random House UK Ltd.
  33. Kajfež Bogataj, L. (2008). Finančna kriza stane, ekološka tudi. *Večer* 64 (260): 8.
  34. Knez Riedl, J. (2007a). Kako DOP povečuje konkurenčnost. V: *Projekt CSR - Code to Smart Reality*, Maribor: GZS OZ Maribor.
  35. Knez-Riedl, J. (2000). *Pojmovanje in presojanje bonitete podjetja*. Zbirka Srebrna knjiga, 15. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
  36. Knez-Riedl, J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V: Rebernik, M. idr., *Slovenski podjetniški observatorij 2002*, 2. del, 91-112.
  37. Knez-Riedl, J. (2003a). Corporate social responsibility and communication with external community = Korporacijska društvena odgovornost i komuniciranje sa vanjskim okruženjem. *Informatologia* 36 (3): 166-172.
  38. Knez-Riedl, J. (2003c). Corporate social responsibility and holistic analysis. V: *IDIMT-2003: Proceedings (Schriftenreihe Informatik, Bd 9)*, ur. G. Chroust in C. Hofer. Linz: Universitätsverlag R. Trauner, 187-198.

39. Knez-Riedl, J. (2004). Slovenian SMEs: from the environmental responsibility to corporate social responsibility. V: *An enterprise odyssey: building competitive advantage*, ur. S. K. Sharma. Zagreb International Review of Economics & Business, 127-139.
40. Knez-Riedl, J. (2006a). Družbena odgovornost in univerza. V: *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2009. Delo - most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij: Zbornik povzetkov in prispevkov*, ur. A. Hrast, M. Mulej in J. Knez-Riedl. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
41. Knez-Riedl, J. (2007b). Družbena odgovornost podjetja in evropski strateški dokumenti, *Projekt CSR - Code to Smart Reality*. Maribor: GZS OZ Maribor.
42. Knez-Riedl, J. (2007c). Obvladovanje celovite (družbene) odgovornosti. *Razgledi MBA* 12 [i. e. 13], (1/2): 37-43.
43. Knez-Riedl, J. in A. Hrast (2006b). Managing corporate social responsibility (CSR): a case of multiple benefits of socially responsible behaviour of a firm. V: *Cybernetics and systems 2006: proceedings of the Eighteenth European Meeting on Cybernetics and Systems Research*, ur. R. Trappl. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies, 405-409.
44. Knez-Riedl, J. in A. Hrast (2005). Innovation in the context of the corporate social responsibility (CSR). V: *Proceedings of The WOSC 13th International Congress of Cybernetics and Systems, 6-10 July, 2005*, ur. N. Bulz, N., M. Stoica, M. Mulej, A. Grigorescu, R. G. Dyck, B. Likar, D. Trček, L. Si-Feng, T. A. Medvedeva, V. Potočan, R. Vallée, E. Jiménez-Lopez, S. S. Lebe in M. Schwaninger. Maribor: Faculty of Economics and Business, 45-54.
45. Knez-Riedl, J. in M. Mulej (2001). Developing a Sustainable/Holistic Firm. V: *18<sup>th</sup> International Conference of WACRA Europe, Vienna/Krems, Austria: Sustainable development through research and learning: the book of abstracts*, ur. T. Ečimovič. Komenda: SEM Institute for Climate Change.
46. Knez-Riedl, J., M. Mulej in R. G. Dyck (2006c). Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Systems Thinking. *Kybernetes* 35 (3/4): 441-460.
47. Knez-Riedl, J., M. Mulej in Z. Ženko (2001). Approaching sustainable enterprise. V: *Sustainable development and global community*, ur. G. E. Lasker in K. Hiwaki. Windsor (Can.): International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics.
48. Metcalf, G. (ur., 2008): ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13-18, in Madison, Wisconsin, USA. CD-ROM.
49. Milstein, B. (2008). Center for Disease Control: Crafting a Health System that Protects Us All: Syndemics, Simulation Scenarios, and Social Change. V: ISSS (2008): 'Systems that make a Difference', July 13-18, in Madison, Wisconsin, USA. CD-ROM.
50. Mulej, M. in S. Kajzer (1998a). Ethics of Interdependence and the Law of Requisite Holism. V: *STIQE '98. Proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, ur. M. Rebernik in M. Mulej. Maribor: Institute of Systems Research, 129-140.
51. Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo* 21 (3-4): 207-212.
52. Mulej, M. (2008). Družbena odgovornost in ekonomska teorija Adama Smitha. V: *Družbena odgovornost, Zbornik referatov, Srečanje partnerjev Inštituta za kakovost in meroslovje*, Novo mesto, 18. 9. 2008, ur. B. Kaker. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
53. Mulej, M., and co-authors (by ABC order): S. Božičnik, V. Čančer, A. Hrast, T. Jere Lazanski, K. Jurše, Š. Kajzer, J. Knez-Riedl, T. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan, F. Risopoulos, B. Rosi, G. Steiner, T. Štrukelj, D. Uršič in Z. Ženko (v tisku): *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism*. ISCE publishing, Goodyear, Arizona.
54. Mulej, M., G. de Zeeuw, R. Espejo, R. Flood, M. Jackson, Š. Kajzer, J. Mingers, B. Rafolt, M. Rebernik, W. Suojanen, P. Thornton in D. Uršič (1992). *Teorije sistemov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
55. Mulej, M. in Š. Kajzer (1998b). Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec* 28 (1): 26-35.
56. Mulej, M., S. Kajzer, M. Vezjak in P. Mlakar (1998). Teaching on/for Systems Thinking. V: *IDIMT '98: 6th Interdisciplinary Information Management Talks*, ur. S. Hofer in M. Bener. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
57. Mulej, M., M. Rebernik in B. Bradač (ur., 2008). *STIQE 2008. Proceedings of the 9th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*. Maribor: Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, at Faculty of Economics and Business, University of Maribor and Slovenian Society for Systems Research.
58. Payne, A. (1995). *Advanced Relationship Marketing*. London: Kogan Page Limited.
59. Potočan, V. in M. Mulej (ur., 2007). *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
60. Prosenak, D. in M. Mulej (2008). O celovitosti in uporabnosti obstoječega koncepta družbene odgovornosti poslovanja = About holism and applicability of the existing concept of corporate social responsibility (CSR). *Naše gospodarstvo* 54 (3/4): 10-21.



61. Prosenak, D., M. Mulej in B. Snoj (2008). A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being. *Kybernetes* 37 (9/10): 1508-1529.
62. Quinn, F. (2006): *Growing the Customer. How to become customer-driven*. Dublin: The O'Brien Press.
63. Rus, V. in N. Toš (2005). *Vrednote Slovencev in Evropejcev*. Analiza vrednotnih orientacij Slovencev ob koncu stoletja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Schwartz, D. (2008). Plunge of the New Biology into Complexity. V: ISSS (2008): '*Systems that make a Difference*', July 13-18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
65. Stern, N. (2006). *The Stern Review. The economics of climate change*. [online]. Dosegljivo: [http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/sternreview\\_index.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_index.cfm) [11. 3. 2007].
66. Stern, N. (2007). The Climate Change, The Economic Argument. *Research\*eu*, Special report. 52: 14-15 (intervjuval M. Stein).
67. Sturm, A., K. Müller in V. M. Panapanaan (2000). Corporate Social Accountability Management: A Handbook on the Implementation of the New Standard on Corporate Social Accountability (SA8000), CEPAA. Washinton, DC: Ellpson.
68. Szmigin, I., M. Carrigan. in D. O'Loughlin (2007). Integrating ethical brands into our consumption lives. *Journal of Brand Management* 14: 396-409.
69. Tavčar, J. (2009). Social responsible sustainable future - SRSF - and system thinking about its ethical imperative. V: *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, 2009. Delo - most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij: Zbornik povzetkov in prispevkov*, ur. A. Hrast in M. Mulej. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
70. Thøgersen, J. (1999). The Ethical consumer: Moral norms and packaging choice. *Journal of Consumer Policy* 22 (4): 439-460.
71. Throne-Holst, H., E. Stø in P. Strandbakken (2007). The Role of Consumption and Consumers in Zero Emission Strategies. *Journal of Cleaner Production* 15 (13-14): 1328-1336.
72. Toth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje*. Ljubljana: GV Založba.
73. Tukker, A., M. Charter, C. Vezzoli, E. Stø in M. M. Andersen (2008). System Innovation for Sustainability 1. Sheffield: Greenleaf Publishing.
74. Van Heel, O. D., J. Elkington, S. Fennell in F. van Dijk (2001). *Buried Treasure: Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability*. London: Sustainability.
75. Waddock, S. in C. Bodwell (2007). *Total Responsibility Management*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
76. Waltner-Toews, D. (2008). Population Medicine: The Ecosystem Approach: Complexity, Uncertainty, and Managing for Sustainability. V: ISSS (2008): '*Systems that make a Difference*', July 13-18, in Madison, Wisconsin, USA, ur. G. Metcalf. CD-ROM.
77. Zineldin, M. (1996). Bank-corporate client »partnership« relationship: Benefits and life cycle. *International Journal of Bank Marketing* 14 (3): 14-22.

Peter Friedl\*

*Izvleček*

UDK:330.33/.36:338.123(4):519.233.5  
 V prispevku bodo s kvantitativno metodo opredeljeni strukturni dejavniki, s katerimi je mogoče pojasniti trajnostno gospodarsko razvitost izbrane vzorca 34 evropskih držav. Rezultati raziskave so pokazali, da je v sklopu izbranih kazalnikov najbolj smiselno predpostaviti en skupni faktor. Med spremenljivko BDP in drugimi variablami obstaja maksimalna odvisnost, med preostalimi kazalniki pa veliko število relativno močnih povezav. Tako pri metodi največjega verjetja kot pri metodi glavnih osi so bili najvišji deleži pojasnjene variance s skupnim faktorjem doseženi pri kazalnikih stopnja dolgotrajne brezposelnosti, energetska intenzivnost gospodarstva in stopnja delovne aktivnosti.  
*Ključne besede:* trajnostni gospodarski razvoj, strukturni kazalniki, gospodarska razvitost, ekonomske mere razvoja, indeksi razvoja, evropske države

*Abstract*

UDC: UDK:330.33/.36:338.123(4):519.233.5

This article defines structural factors, with which it is possible to explain sustainable economic development of chosen pattern of the 34 European countries, using a quantitative method. The results of the research demonstrated that it is most reasonable to assume one common factor in the set of selected indicators. A maximum dependence exists between the variable GDP and other variables, while a number of relatively strong connections exist among other indicators. For both maximum likelihood estimation and principal component analysis, the highest proportions of the variance explained with a common factor were reached for long-term unemployment rate, energy intensity of the economy, and activity rate.

*Key words:* sustainable economic development, structural indicators, economic development, economic measures of development, development indexes, European states

## ANALIZA STRUKTURNIH DEJAVNIKOV TRAJNOSTNEGA GOSPODARSKEGA RAZVOJA: PRIMER EVROPSKIH DRŽAV

### Analysis of Structural Indicators of Sustainable Economical Development: Case Study of European States

#### 1 Uvod

Trajnostni razvoj omogoča zadovoljevanje potreb današnjih generacij, ne da bi omejeval možnosti prihodnjih pri vsaj enako uspešnem zadovoljevanju njihovih potreb. Atkinson (1997) je tudi formalno dokazal, da optimalna in trajnostna poraba s časom ne zmanjšujeta potrošnje sedanjih generacij. Bogatenje sedanjih generacij je zaželeno, če izhaja iz krepitev virov blaginje in izboljševanja razvojnih dejavnikov, na primer investicij v infrastrukturo, tehnološki razvoj ali človeške zmoglosti (Poročilo o razvoju 2003). Pri tem je blaginja razumljena široko in vključuje proizvedeno premoženje, naravne vire, zdrave ekosisteme in človeški kapital (Expanding the Measure of Wealth 1997). Trajnostni razvoj se torej izraža strukturno (prek treh virov oz. sestavin blaginje), medčasovno (oz. medgeneracijsko) in prostorsko (s poudarkom na regionalni skladnosti razvoja).

Doseganje razvojnega cilja se zrcali v celovitem povečanju blaginje, izmerjene s tradicionalnimi ekonomskimi merami razvoja (bruto domači proizvod na prebivalca, v nadaljevanju BDP) in novimi merami razvoja (indeks človekovega razvoja, indeks pristnega varčevanja, kazalec trajnostnega razvoja). BDP je po svojih značilnostih zgolj mera produkcije, zato ima kot mera blaginje pomembne pomanjkljivosti, ki izhajajo iz njegovega agregatnega in monetarnega značaja. V agregatu se lahko posamezne dimenzije razvoja izgubijo, monetarne vrednosti pa lahko prikrijejo realno dogajanje v gospodarstvu (Senjur 1998). Veliko tega, kar se danes meri kot ekonomska rast, je dejansko popravljanje socialnih problemov in »izposojanje« virov od prihodnjih generacij (Why bigger isn't Better 2004).

Hartwick (1977) predstavlja zamenljivost naravnega in proizvedenega kapitala, s čimer omogoča rastoči zalogi proizvedenega, da nadomesti upadajočo zalogo naravnega. To je v skladu z načelom t. i. šibke trajnosti, ki se zavzema za zagotavljanje nezmanjševanja celotne vrednosti kapitala (proizvedenega in naravnega skupaj), stroga trajnost pa zahteva popolno ohranjanje nezamenljivih kapitalskih dobrin (IEEA 2000).

Hamilton (1995) v svojem članku Sustainable Development, the Hartwick Rule and Optimal Growth začne svojo analizo na Pezzeyevi definiciji trajnostnega razvoja, katere cilj je nezmanjševanje 'per capita' koristnosti, in se vpraša, pod katerimi pogoji je na ta način definiran trajnostni razvoj konsistenten z optimalno rastjo in končnimi viri. Pri tem lahko problem razčlenimo na dva različna primera. Minimalna trajnost je definirana kot konstantna koristnost skozi čas. Če je funkcija kontinuirana in je nepadajoča funkcija zgolj potrošnje, potem je minimalna trajnost enaka konstantni potrošnji in je že bila predmet obravnave pri Solowu in Hartwicku. Minimalna trajnostna poraba je tista, pod katero ne moremo govoriti o trajnosti. Močna trajnost pa je definirana kot na-

raščajoča koristnost skozi čas<sup>1</sup> (Pezzey 1989). Zaradi značilnosti funkcije koristnosti je to enako naraščajoči potrošnji. Če bi tehnologija in obstoječa osnova naravnih virov dovoljevali najvišjo možno potrošnjo na osebo, bi pozitivna družbena časovna preferenca napeljala družbo k preferiranju potencialnega izumrtja. Seveda bi današnje generacije planirale »družbeno izumrtje« brez konsenza prihodnjih (Solow 1974).

Komisija za trajnostni razvoj (2001) je sprožila proces oblikovanja nabora kazalnikov, istočasno pa je potekal proces priprave strategije trajnostnega razvoja in kazalnikov za spremljanje njenega izvajanja. Strukturni kazalniki v okviru Lizbonske strategije se uporabljajo za spremljanje uresničevanja splošnih političnih ciljev oz. napredka EU kot celote, posameznih držav članic in držav kandidatk za vstop.

V dokumentu strategije EU za trajnostni razvoj, ki ga je podala Komisija Evropske skupnosti maja 2001, piše, da »trajnostni razvoj na dolgi rok ni mogoč brez sočasnega ekonomskega razvoja, socialne povezanosti in zaščite okolja« (Commission of the European Communities 2001). Ta definicija je okvir za analizo, v kateri se bom hipotez trajnostnega razvoja lotil parcialno. Raziskava bo usmerjena na ožje področje vplivov in medsebojnih razmerij.

V članku bom na podlagi vzorca 34 evropskih držav analiziral stopnjo gospodarske razvitosti s pomočjo strukturnih kazalnikov, razvrščenih v naslednje segmente:

1. splošni gospodarski kazalniki,
2. zaposlenost,
3. inovacijska in raziskovalna dejavnost,
4. gospodarska reforma,
5. socialna povezanost,
6. okolje.

Glavni namen kvantitativne analize je torej ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni dejavniki oz. faktorji, s pomočjo katerih bi bilo mogoče pojasniti stopnjo gospodarske razvitosti. Ker je eden izmed ključnih indikatorjev stopnje razvitosti držav ravno BDP na prebivalca v standardih kupne moči (v nadaljevanju SKM), je namen analize prikazati njegovo odvisnost od drugih indikatorjev.

## 2 Terminološka razprava o trajnostnem razvoju

Zaradi večdimenzionalnosti razvoja in neenotnih etičnih stališč je trajnostni razvoj kategorija, ki jo je zelo težko definirati. Leta 1987 je komisija G. H. Brundtland za okolje in razvoj (angl. *World Commission for Environment and Development*, v nadaljevanju WCED) na konferenci Združenih narodov o okolju in razvoju v Rio de Janeiru trajnostni (pri nas tudi uravnoteženi, vzdržni, sonaravni) razvoj označila za takega, ki »zadovoljuje potrebe današnjih generacij,

ne da bi pri tem oviral možnosti prihodnjih generacij pri zadovoljevanju njihovih lastnih potreb«. Potrebe lahko razumemo kot minimalno raven dostopa do dobrin in virov, nad katero imata korist ali blaginja sploh kakšen pomen (Atkinson et al. 1997). Izraža torej zahtevo po ohranitvi enake palete možnosti, kot jo imajo današnje generacije, tudi prihodnjim generacijam. Pri tem ni nikjer posebej izpostavljen kateri od vidikov razvoja, torej lahko sklepamo, da so ekonomske opcije enako pomembne kot socialne ali politične. Prihodnjim generacijam naj bi omogočili enako potencialno blaginjo.

Trajnostni ekonomski razvoj obravnavamo kot proces sistematičnega izboljševanja ekonomske funkcionalnosti okoljskega, socialnega in gospodarskega kapitala za pridobivanje blaginje. Seveda pa trajnostni razvoj ne zahteva maksimiranja blaginje za prihodnje generacije, temveč medčasovno ohranjanje najvišje dosegljive blaginje, torej najvišje dosegljive porabe, ki si jo lahko privoščijo sedanja generacija, ne da bi škodila prihodnji (Radej 2001).

Seljak (2001) govori o »uravnoteženem razvoju«, ki naj uresničuje zahtevo, da se uskladijo gibanja na vseh treh področjih, ekonomskem, socialnem in okoljskem, in da se nobenemu od teh ne dodeli privilegij, da onemogoča ali celo znižuje raven razvoja na drugih dveh. Vercelli (1987) celo trdi, da se trajnostni oz. uravnoteženi razvoji teh dimenzij med sabo praviloma izključujejo. WCED (1987) navaja sedem strateških ciljev, ki naj se uresničijo na globalni ravni, da bi trajnostni razvoj postal realnost:

1. oživljanje rasti,
2. sprememba strukture ekonomske rasti,
3. zadovoljitev osnovnih človekovih potreb,
4. zagotavljanje uravnotežene ravni prebivalstva,
5. obvarovanje in izboljšanje stanja naravnih virov,
6. reorientacija tehnologije in upravljanje s tveganji,
7. združitev okolja in ekonomije pri procesu odločanja.

Trajnostni razvoj lahko torej dosežemo s strukturnimi<sup>2</sup> spremembami gospodarstva in s tehničnim napredkom. Označuje ga proces sprememb, pri katerem so izkoriščanje naravnih virov, smer investicij, usmerjenost tehnološkega razvoja in institucionalne spremembe medsebojno usklajene, možnosti zadovoljevanja sedanjih in prihodnjih potreb in želja pa se povečujejo (Archibugi in Nijkamp 1989).

<sup>2</sup> Na institucionalnem področju sprejemamo temeljne strukturne spremembe gospodarjenja v okviru EU in zelene reforme socialno-tržnega gospodarstva. V naslednjih desetih letih želimo doseči: (i) hitrejše prestrukturiranje vseh segmentov finančnega sektorja, (ii) hitrejše in bolj ciljno naravnano povezovanje izobraževalne, raziskovalne, tehnološke in podjetniške sfere (povezanost tehnološkega razvoja in rasti produktivnosti, zaščita intelektualne lastnine), (iii) hitrejšo rast konkurenčnosti javnega in podjetniškega sektorja (spodbujanje poslovnih sprememb, politika konkurence in sodelovanja), (iv) hitrejše spremembe na področju infrastrukturnih dejavnosti in regionalnega razvoja (Commission of the European Communities 2005).

<sup>1</sup>Četudi Hamilton (1995) in Pezzey (1989) naraščajočo koristnost skozi čas imenujeta 'strong sustainability', sem to prevedel kot 'močno trajnost', daje ne bi zamenjali s strogo trajnostjo.

### 3 Metodološka izhodišča

#### 3.1 Cilj analize in določitev vrste opazovanja

Na osnovi vzorca 34 držav (gl. pogl. 4.1) je temeljni cilj kvantitativne analize sklepati na celotno svetovno populacijo. Drugače povedano, na podlagi vrednosti kazalnikov je treba ugotoviti, kateri dejavniki v največji meri vplivajo na stopnjo razvitosti držav kot celot. V nadaljevanju analize bom skušal poiskati skupni(e) faktor(je) razvoja teh držav.

#### 3.2 Nabor metod kvantitativne analize

Najprej bo uporabljena *korelacijska analiza indikatorjev*, katere izbiro argumentiram z dosego enega izmed glavnih ciljev raziskave - proučitev povezanosti posameznih variabel z BDP na prebivalca v SKM kot najpomembnejšim indikatorjem trajnostnega razvoja. Analiza pokaže splošne zakonitosti povezanosti posameznih indikatorjev, ki veljajo za izbranih 34 držav.

Za ugotovitev, kateri kazalniki v največji meri vplivajo na stopnjo razvitosti držav kot celot, bom uporabil *regresijsko analizo*. Ob hipotezi, da na spremenljivko, ki je bila izbrana kot ključni indikator razvojne uspešnosti, hkrati vpliva več dejavnikov, bom uporabil metodo multiple regresije. Kot odvisno variabla sem izbral BDP na prebivalca v SKM. Izbiro utemeljujem s tem, da gre za indikator, ki najbolje pojasni stopnjo gospodarske razvitosti. Dejstvo je, da tržne cene pogosto ne odsevajo resničnih okoljskih in socialnih stroškov ekonomske aktivnosti. Vendar je ravno zaradi svojih pomanjkljivosti koncept BDP relativno enostavno doumljiv in zaradi tega popularen, saj dogajanje v posameznem gospodarstvu posplošuje in izraža v meri, ki je za vso javnost najbolj zanimiva - denarju, s tem pa omogoča svojo uporabo za mednarodne primerjave. Kljub vsemu pa sam BDP ni bil mišljen kot mera blaginje, saj za analizo razvoja in stanja razvitosti potrebujemo tudi analize vprašanja razdelitve, ravni in strukture potrošnje, vsebine proizvodnje in širokega spektra socialnih dejavnikov, ki odražajo realnejšo sliko o stanju blaginje prebivalstva.

Ker je med prvotno izbranimi enajstimi neodvisnimi variablami,<sup>3</sup> ki namreč merijo podoben pojav in bi jih bilo zato nesmiselno obravnavati v regresijskem modelu, obstajala premočna korelacija, sem zato, da bi se izognil

multikolinearnosti, njihovo število reducirjal zgolj na pet (5) variabel, in sicer:

1. energetska intenzivnost gospodarstva (EN\_INT),
2. stopnja brezposelnosti (UNEMP),
3. letna stopnja rasti zaposlenosti (EMP\_GR),
4. število diplomantov s področja znanosti in tehnologije (H\_ED),
5. odstotek tehnološko zahtevnih izdelkov v celotnem izvozu (HTECH).

Ker uspešnost neposredno ni izmerljiva, sem kot najprimernejšo metodo za ugotavljanje skupnih faktorjev, ki vplivajo na stopnjo razvitosti države kot celote, uporabil *faktorsko analizo* - kot metodo za pojasnjevanje povezave med večjim številom spremenljivk s pomočjo manjšega števila faktorjev. Za izdelavo analize sem uporabil programa SPSS for Windows in Microsoft Excel. Želel sem izračunati tudi t. i. indeks trajnostnega razvoja, ki je sestavljen iz nekaterih pomembnejših indikatorjev.

S pomočjo faktorjske analize bom skušal poiskati tiste indikatorje, ki skupaj merijo eno (1) dimenzijo, ki je osnova za indeks. Glede na to, da kvantitativna metoda faktorjske analize običajno ni primerna za proučevanje majhnega števila enot, se zavedam, da so za uporabo te metode kršene določene predpostavke, na primer razmerje med številom statističnih enot in variabel (vsaj 5 : 1). Ker pa je proučevana enota država, v vzorec pa so zajete skoraj vse države v Evropi, gre v tem prispevku praktično za proučevanje populacijskih zakonitosti, ne pa vzorca, zato je uporaba te metode v tem primeru upravičena.

#### 4 Predstavitev vzorca

##### 4.1 Statistična množica in statistične enote

Nekateri avtorji (Pfajfar in Arh 2005) opredeljujejo statistično množico ali populacijo kot tiste istovrstne pojave, ki so bili izbrani za namene analize. V tem primeru so torej statistična množica države EU, države kandidatke za vstop v EU ter nekatere druge države (EFTA itd.) leta 2003 (v nadaljevanju evropske države), izmed katerih je bil vzorec izbran, statistično enoto pa predstavlja posamezna članica EU, država kandidatka za vstop v EU ali druga država (<http://epp.eurostat.cec.eu>). Čeprav zajema vzorec 34 enot<sup>4</sup> (držav), za vse spremenljivke podatki niso vedno dosegljivi, kar bo v smislu realnosti v nekaterih primerih kvantitativne analize predstavljalo določeno oviro.

Prvotno izbrane variable: (1) stopnja delovne aktivnosti (EMP); (2) bruto domači izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost (GERD); (3) diplomanti s področja znanosti in tehnologije (H\_ED); (4) odstotek tehnološko zahtevnih izdelkov v celotnem izvozu (HTECH); (5) neenakost porazdelitve dohodka: razmerje kvintilnih razredov (INC\_RATIO); (6) zgodnja opustitev izobraževanja (LS\_EDUC); (7) stopnja dolgotrajne brezposelnosti (LTUNEM); (8) emisije toplogrednih plinov, temelječe na ekvivalentih CO<sub>2</sub> (GHGEMISS); (9) stopnja brezposelnosti (UNEMP); (10) energetska intenzivnost gospodarstva (EN\_INT); (11) zbrani komunalni odpadki (MW\_PC).

Statistične enote v vzorcu so: Belgija, Češka, Danska, Nemčija, Estonija, Grčija, Španija, Francija, Irska, Italija, Ciper, Latvija, Litva, Luksemburg, Madžarska, Malta, Nizozemska, Avstrija, Poljska, Portugalska, Slovenija, Slovaška, Finska, Švedska, Velika Britanija, Bolgarija, Hrvaška, Makedonija, Romunija, Turčija, Islandija, Liechtenstein, Norveška, Švica.

#### 4.2 Interpretacija intervalne ocene za povprečno starost ob upokojitvi

Vrednost predmetne variable predstavlja povprečno starost ob upokojitvi (EXIT\_A) v posamezni evropski državi. S tem v zvezi nas zanima, v kakšnem razponu od izračunanega povprečja se v obravnavanih državah upokojujejo. Dobljeni rezultat bom v nadaljevanju uporabil za primerjavo razlik pri upokojevanju žensk oz. moških v posameznih evropskih državah. Osnovne značilnosti te spremljivke podajam s pomočjo opisnih statistik v tabeli 1.

Iz tabele 1 sledi, da je točkovna ocena povprečne starosti pri upokojitvi 60,887 leta. Ti rezultati nam omogočajo izračun razpona starosti pri upokojevanju. Na podlagi vzorca držav ocenjujemo, da se v posamezni državi v povprečju upokojujejo med 60,16 in 61,61 leta. Trditev postavljamo pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ . Rezultat hkrati pove, da so evropske države, ki so leta 2003 upokojevale z dobrimi 56 (56,2) leti starosti, prej izjema kot pravilo.

#### 4.3 Razlike glede povprečne starosti ob upokojitvi žensk in moških

Na osnovi dobljenih vrednosti povprečne starosti pri upokojevanju žensk (EXIT\_A\_W) in moških (EXIT\_A\_M) torej ne moremo trditi, da obstaja večja razlika glede povprečne starosti ob upokojitvi med obema spoloma (tabela 2). Nasprotno, (enoletna) razlika v povprečni starosti ob upokojevanju pri ženskah in moških praktično ne predstavlja nikakršne razlike pri upokojevanju.

Starost žensk ob upokojitvi se v povprečju giblje med 59,78 in 61,56 leta starosti, pri moških pa v povprečju med 61,00 in 62,34 leta starosti, vse pri stopnji tveganja  $\alpha = 0,05$ .

Starostnih razlik pri upokojevanju žensk je med državami v vzorcu nekaj več, manjše razlike pa se pojavljajo pri upokojevanju moških.

#### 4.4 Frekvenčna porazdelitev držav glede na stopnjo tveganja revščine pred transferji

P\_Risk predstavlja delež oseb, katerih ekvivalentni razpoložljivi dohodek pred socialnimi transferji je pod pragom tveganja revščine. Ta znaša 60 % mediane ekvivalentnega razpoložljivega dohodka v državi po transferjih ( $P\_Risk_{min} = 16\%$ ,  $P\_Risk_{max} = 36\%$ ).

Z uporabo Sturgesovega pravila za oblikovanje števila razredov sem s formulo  $K = 1 + 3,3 \log N$  določil šest (6) enakih razredov. Na podlagi tega je frekvenčna porazdelitev evropskih držav prikazana v tabeli 3.

Frekvenca v posameznem razredu je v neposredni odvisnosti od velikosti populacije in širine razreda. Zastopa število enot proučevane populacije, ki imajo vrednosti variabel v mejah posameznega razreda. V prvem razredu so tako štiri evropske države, kjer je stopnja tveganja revščine pred socialnimi transferji med 15,5 in 19,0 %, v drugem pa tiste štiri s stopnjo tveganja od 19,0 do vključno 22,5 %.

Če zanemarimo vpliv velikosti populacije, lahko uporabimo relativno frekvenco (strukturne deleže), ki predstavlja razmerje med frekvenco posamezne vrednosti in številom proučevanih enot, izraža pa verjetnost nastopa posamezne vrednosti v določenem razredu. V obravnavanem primeru je v drugem razredu glede na skupno število 11,8 % držav ter 14,8 % vseh tistih, ki so posredovale svoje podatke. Kumulativna frekvenc pove število enot, ki so enake neki vrednosti ali manjše od nje.

Tabela 1: Točkovna ocena povprečne starosti pri upokojitvi

Variabla	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardna napaka aritmetične sredine	Standardni odklon
EXIT_A	30	56,2	63,6	60,887	0,3685	2,0181

Tabela 2: Povprečna starost ob upokojevanju pri ženskah in moških

Variabla	Število enot	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardna napaka aritmetične sredine	Standardni odklon
EXIT_A_W	30	55,9	63,5	60,670	0,4561	2,1875
EXIT_A_M	30	58,6	64,2	61,670	0,3396	1,6288

Preglednica 3: Vrednosti frekvenčne porazdelitve evropskih držav

Razredi	Intervali (v %)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
1	15,5-19,0	4	11,8	14,8	14,8
2	19,0-22,5	4	11,8	14,8	29,6
3	22,5-26,0	10	29,4	37,0	66,7
4	26,0-29,5	4	11,8	14,8	81,5
5	29,5-33,0	4	11,8	14,8	96,3
6	33,0-36,5	1	2,9	3,7	100,0
Skupaj		27	79,4		
Sistemska manjkajoča vrednost		7	20,6	100,0	
Skupaj		34	100,0		

Tabl. 1. Osnovne ekonomske spremenljivke in njihove korelacije

Spremenljivka	Pearsonov korelacijski koeficient	BDP_PC	INFL	GERD	H_LED	HTECH	INC_RATIO	LS_EDUC	LTUNEM	GHGEMISS	UNEMP	EN_INI	MW_PC
BDP_PC		1											
INFL	0,136	0,136	1										
GERD	0,267	0,267	0,267	1									
H_LED	0,154	0,154	0,154	0,154	1								
HTECH	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	1							
INC_RATIO	0,026	0,026	0,026	0,026	0,026	0,026	1						
LS_EDUC	-0,193	-0,193	-0,193	-0,193	-0,193	-0,193	-0,193	1					
LTUNEM	0,335	0,335	0,335	0,335	0,335	0,335	0,335	0,335	1				
GHGEMISS	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	1			
UNEMP	0,666	0,666	0,666	0,666	0,666	0,666	0,666	0,666	0,666	0,666	1		
EN_INI	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	1	
MW_PC	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	1

\*)

\*)

\*)

\*)

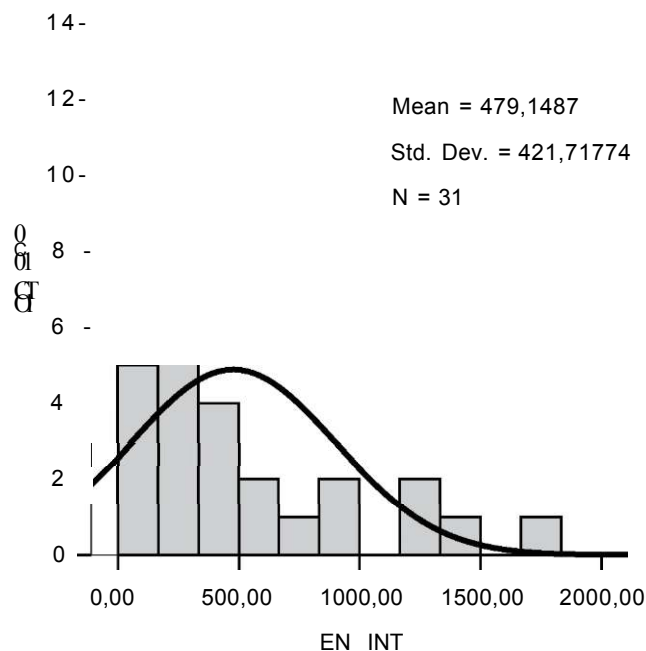
\*)

\*)

\*)

\*)

Slika 1: Histogram variable EN\_INT (energetska intenzivnost gospodarstva)



Relativna kumulativna frekvenca predstavlja razmerje med navadnimi kumulativami in številom proučevanih enot, pove pa nam odstotek vseh proučevanih enot, ki so manjše ali enake vrednosti. V tem primeru je to podatek v zadnji koloni (29,6 %), ki nam pove, da ima približno 30 % evropskih držav, zajetih v prvih dveh razredih, prag tveganja revščine manjši od 22,5 %.

#### 4.5 Splošne značilnosti vzorca na podlagi izbranih opisnih statistik

Vezano na izbrane opisne statistike, lahko sklepamo, da je vzorec držav z izredno velikimi razlikami v vrednosti indikatorjev relativno nehomogen. Za boljše razumevanje bom s pomočjo variable BDP\_PC, izražene v BDP na prebivalca v SKM, interpretiral stopnjo razvitosti dveh držav, in sicer najmanj in najbolj razvite. Država z minimalno vrednostjo BDP je tako izkazovala le 26,5 % BDP-ja na prebivalca v standardih kupne moči glede na povprečje EU-25, po tem kazalniku najbogatejša država pa je izkazovala skoraj 2,5-kratnik, točneje 233,9 % BDP-ja na prebivalca v standardih kupne moči od povprečja EU-25. Razlike v splošni razvitosti posameznih evropskih držav so tako dejansko enormne. Za razumevanje stopnje variabilnosti bom analiziral enega izmed indikatorjev. Naključno sem izbral indikator EN\_INT [energetska intenzivnost go-

spodarstva - bruto domača poraba energije deljena z BDP (v stalnih cenah, 1995 = 100) - kgoe (kilogram ekvivalenta nafte) na 1.000 £]:

Obrazec koeficienta variabilnosti:  $KV = (s_y / \bar{y}) * 100$

$s_y$  = standardni odklon,  $\bar{y}$  = aritmetična sredina

Izračun za indikator EN\_INT:  $KV = (421,72 / 479,15) * 100 = 88,01$

Histogram kazalnika EN\_INT (energetska intenzivnost gospodarstva) na sliki 1 in tudi histogrami drugih kazalnikov kažejo, da gre v večini primerov za precej asimetrične porazdelitve. Normalni porazdelitvi se približujeta le kazalnika EMP (stopnja delovne aktivnosti) in delno GHGEMISS (emisije toplogrednih plinov).

Glede na na visoko vrednost (88,01) koeficienta variabilnosti (KV) ocenjujemo, da so stopnje energetske intenzivnosti gospodarstva med evropskimi državami zelo različne.

## 5 Analiza podatkov

### 5.1 Korelacijska analiza indikatorjev

Eden izmed glavnih ciljev raziskave je proučitev povezanosti posameznih variabel z BDP na prebivalca v SKM kot najpomembnejšim indikatorjem trajnostnega razvoja. Pričujoča analiza nam pokaže splošne zakonitosti povezanosti posameznih indikatorjev, ki veljajo za izbranih 34 držav. Iz korelacijske matrike v tabeli 4 je namreč razvidno, da so odvisnosti oz. povezave med posameznimi proučevanimi variablami relativno močne, zlasti povezave med indikatorjem BDP na prebivalca v SKM ter spremenljivkami EMP (stopnja delovne aktivnosti), GERD (bruto domači izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost), LTUNEM (stopnja dolgotrajne brezposelnosti), UNEMP (stopnja brezposelnosti), EN\_INT (energetska intenzivnost gospodarstva) in MW\_PC (zbrani komunalni odpadki). V matriki tretja po vrsti, spremenljivka EMP (stopnja delovne aktivnosti), pa je močnejše povezana z indikatorji BDP\_PC, GERD, LTUNEM in UNEMP. Poleg identificiranih faktorjev na merjene variable vplivajo tudi specifični dejavniki.

Za večjo aplikativnost in aktualnost raziskave bom v nadaljevanju prispevka v vrsti prikazal korelacije na primeru treh (3) držav, in sicer Slovenije, Avstrije in Irske (tabela 5), z različnimi indikatorjema GERD in BDP\_PC kot osnovno veličino in drugimi variablami, navedenimi v tabeli 4.

Med indikatorjema BDP\_PC in INFL je šibka negativna korelacija (-0,377). Primerjava treh držav pokaže, da ima

Tabela 5: Primerjava indikatorjev na primeru treh držav v povezavi s korelacijsko matriko

Država	BDP_PC	INFL	EMP	GERD	H_ED	HTECH	INC_RATIO	LS_EDUC	LTUNEM	GHGEMISS	UNEMP	EN_INT	MW_PC
Slovenija	76	5,7	62,6	1,54	8,7	5,8	3,1	4,3	3,5	98,1	6,7	338,14	418
Avstrija	120,9	1,3	68,9	2,19	8,2	15,3	4,0	9,3	1,1	116,6	4,3	150,53	609
Irska	134,2	4,0	65,5	1,16	24,2	29,9	5,1	12,3	1,6	125,2	4,7	161,74	757

Slovenija nizek BDP\_PC (76) in visoko inflacijo (5,7 %), Avstrija pa visok BDP\_PC (120,9) in nizko inflacijo (1,3 %). Primer Irske pokaže ravno nasprotno: ta država ima namreč visok BDP\_PC (134,2) in hkrati relativno visoko inflacijo (4,0 %). Če primerjamo indikatorja GERD in INFL, lahko ugotovimo, da je med njima prav tako šibka negativna korelacija (-0,318). Primerjava pokaže, da Slovenija ob visoki inflaciji (5,7 %) namenja majhna sredstva raziskovalno-razvojno dejavnosti (1,54), podobno kot Irska, ki ob relativno visoki inflaciji (4,0 %) tej dejavnosti namenja še manj sredstev (1,16). Zanimivo je, da Avstrija za razliko od obeh držav ob zelo nizki inflaciji (1,3 %) namenja raziskavam in razvoju praktično dvakrat več sredstev (2,54).

Negativna korelacija (-0,332) je tudi med indikatorjema GERD in LS\_EDUC. Iz preglednice 5 je razvidno, da Slovenija ohranja relativno nizek odstotek (4,3 %) prebivalstva, ki zgodaj opusti izobraževanje, ob sicer majhnih bruto domačih izdatkih za raziskovalno-razvojno dejavnost (1,54). V Avstriji je tak odstotek prebivalstva več kot dvakrat večji kot v Sloveniji (9,3 %), vendar pri izdatkih za raziskovalno-razvojno dejavnost (2,19), ki so za 42,2 % večji kot v Sloveniji. Nasprotno kaže primer Irske, kjer je odstotek tistih, ki zgodaj opustijo izobraževanje, v primerjavi s Slovenijo in Avstrijo relativno visok (12,3 %), pri čemer ta država - kot že rečeno - namenja za raziskovalno-razvojno dejavnost zelo malo sredstev (le 1,16).

Izpostavil bi še indikatorja BDP\_PC in LTUNEM, med katerima obstaja močna negativna korelacija (-0,601). Iz primerjave sledi, da Slovenija glede na nizko vrednost BDP\_PC (76) močno izstopa po visoki stopnji dolgotrajne brezposelnosti (3,5). Preostali dve državi imata glede na visok BDP\_PC med seboj primerljivi in predvsem nižji stopnji dolgotrajne brezposelnosti kot Slovenija (Avstrija 1.1 in Irska 1,6).

## 5.2 Multipla regresijska analiza

### 5.2.1 Predstavitev metode

S pomočjo regresijske analize ugotavljamo način in moč povezanosti odvisne in neodvisne variable. Vpliv vsake od neodvisnih variabel na odvisno variabla je ocenjen tako, da je neodvisen od medsebojnih vplivov neodvisnih variabel. Cilj regresijske analize je proučiti, kako se odvisna variabla (posledica) spreminja v odvisnosti od spreminjanja neodvisne variable (vzroka).

Z regresijsko funkcijo (grafično prikazana z regresijsko krivuljo) proučujemo odvisnost med dvema pojavoma ob predpostavki, da je vpliv drugih dejavnikov na pojav izključen. Ob hipotezi, da v obravnavanem primeru na odvisno variabla vpliva več neodvisnih variabel, sem uporabil metodo linearne multiple regresije.

### 5.2.2 Predstavitev proučevanega modela

V okviru držav članic EU je bila leta 2001 sprejeta strategija trajnostnega gospodarskega razvoja, v kateri so bila identificirana štiri prednostna področja, in sicer klimatske

spremembe, transport, splošno zdravstveno stanje prebivalstva in področje izrabe naravnih virov (Eurostat 2004).

Za spremljanje zastavljenih ciljev na omenjenih področjih je bil izdelan sistem sedmih glavnih indikatorjev trajnostnega gospodarskega razvoja (angl. *Structural Indicators*), ki so vsako leto priloženi t. i. Zbirnemu poročilu (angl. *Annual Synthesis Report*) oz. dostopni na spletu.<sup>5</sup>

Vlogo odvisne variable sem namenil vrednosti BDP na prebivalca v SKM, za neodvisne variable (tabela 6) pa sem izbral kazalnike.

Tabela 6: Izbrani strukturni kazalniki trajnostnega gospodarskega razvoja

EN_INT	Energetska intenzivnost gospodarstva - Bruto domača poraba energije deljena z BDP (v stalnih cenah, 1995 = 100) - kgoe (kilogram ekvivalenta nafte) na 1.000 evrov
UNEMP	Stopnja brezposelnosti - skupaj - Delež brezposelnih oseb v vsem delovno aktivnem prebivalstvu
EMP_GR	Letna stopnja rasti zaposlenosti
H_ED	Diplomanti s področja znanosti in tehnologije - skupaj - na 1.000 prebivalcev, starih od 20 do 29 let
HTECH	Odstotek tehnološko zahtevnih izdelkov v celotnem izvozu

Ker je bila med prvotno izbranimi enajstimi neodvisnimi variablami premočna korelacija, sem zato, da bi se izognil multikolinearnosti, v nadaljevanju kvantitativne analize njihovo število reduciral zgolj na pet variabel.

### 5.2.3 Postopek ocenjevanja modela

Postopek ocenjevanja regresijskega modela bo potekal v naslednjem zaporedju: (1) ocena multivariatnega linearnege regresijskega modela; (2) izdelava korelacijske matrike; (3) ocena regresijskega modela; (4) interpretacija rezultatov modela.

### 5.2.4 Rezultati multiple regresijske analize

#### 1. Ocena multivariatnega linearnege regresijskega modela

Obrazec splošnega multivariatnega linearnege regresijskega modela:<sup>6</sup>

$$y = a + P_1x_1 + f_2x_2 + \dots + f_kx_k + s.$$

Enačba regresijske hiperravnine:

$$y = a + f_1x_1 + P_2x_2 + \dots + p_kx_k$$

Proučevani model: BDP\_PC" = a + b \* EN\_INT + b<sub>2</sub> \* UNEMP + b<sub>3</sub> \* EMP\_GR + b<sub>4</sub> \* H\_ED + b<sub>5</sub> \* HTECH

[http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1996,45323734&\\_dad=portal&\\_schema=PORT\\_AL&screen=welcomeref&open=/&product=EU\\_strind&depth=2](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORT_AL&screen=welcomeref&open=/&product=EU_strind&depth=2).

a, fi sta koeficienta regresijskega modela, a in b pa njihovi oceni.



## 2. Izdelava korelacijske matrike

Vrednost korelacijskega koeficienta, ki kaže odvisnost med neodvisnima variablama UNEMP (stopnja brezposelnosti) in H\_ED (diplomanti s področja znanosti in tehnologije), je -0,061, kar pomeni, da je odvisnost med variablama zelo šibka in negativna. Korelacijski koeficient, ki kaže odvisnost med variablama EMP\_GR (letna stopnja rasti zaposlenosti) in H\_ED (diplomanti s področja znanosti in tehnologije), znaša 0,101, to pa pomeni, da obstaja šibka medsebojna odvisnost. V nadaljevanju sem izvedel dva preizkusa neodvisnosti:

ničelna domneva  $H_0: \rho_{UNEMP, HED} = 0$ ; alternativna domneva  $H_1: \rho_{UNEMP, HED} \neq 0$ ;

ničelna domneva  $H_0: \rho_{EMPGR, HED} = 0$ ; alternativna domneva  $H_1: \rho_{EMPGR, HED} \neq 0$ .

Stopnja pomembnosti testa, pri kateri lahko zavrnilo ničelno domnevo, je razvidna iz izpisa izračunov SPSS. Ker je stopnja pomembnosti testa v korelacijski matriki podana za enostranski preskus, želimo pa dvostranskega, sem vrednost pomnožil: Sig. (2-tailed) = 2 \* Sig. (1-tailed). Ničelno domnevo bi tako lahko zavrnilo le pri stopnjah pomembnosti 0,764 in 0,618, kar je nesprejemljivo. Na podlagi vzorca držav pri vrednosti  $p_a$  ni mogoče zavrnilo ničelne domneve, da variabli UNEMP (stopnja brezposelnosti) in EMP\_GR (letna stopnja rasti zaposlenosti) nista povezani.

## 3. Ocena regresijskega modela

Oceni osnovnega in končnega modela regresijske analize sta bili izračunani s pomočjo programskega paketa SPSS for Windows.

## 4. Interpretacija rezultatov modela

Ničelna domneva  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$ ; alternativna domneva  $H_1$  vsaj en  $\beta \neq 0$ .

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko pri zanemarljivi stopnji tveganja zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od 0. To pomeni, da vsaj ena izmed v model vključenih variabel dejansko vpliva na vrednost BDP na prebivalca v SKM. Na podlagi vzorca ocenjujemo, da je popravljeni multipli determinacijski koeficient enak 0,725, kar pomeni, da je 72,5 % variance kazalnika BDP na prebivalca v SKM pojasnjene z linearnim vplivom energetske intenzivnosti gospodarstva, stopnje brezposelnosti, letne stopnje rasti zaposlenosti, števila diplomantov s področja znanosti in tehnologije in odstotka tehnološko zahtevnih izdelkov v celotnem izvozu.

Ocena regresijske funkcije je:

$$BDP\_PC'' = a + b_1 * EN\_INT + b_2 * UNEMP + b_3 * EMP\_GR + b_4 * H\_ED + b_5 * HTECH$$

$$BDP\_PC'' = 112,344 - 0,057 * EN\_INT - 2,346 * UNEMP + 2,990 * EMP\_GR + 1,897 * H\_ED - 0,114 * HTECH$$

Ničelna domneva  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$ ;

alternativna domneva  $H_1: \beta_j = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 \neq 0$ .

Za koeficient  $\beta_1$  je vrednost statistike testa  $t = -4,444$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,000$ .

Za koeficient  $\beta_2$  je vrednost statistike testa  $t = -2,067$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,051$ .

Za koeficient  $\beta_3$  je vrednost statistike testa  $t = 0,978$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,339$ .

Za koeficient  $\beta_4$  je vrednost statistike testa  $t = 2,574$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,018$ .

Za koeficient  $\beta_5$  je vrednost statistike testa  $t = -0,320$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,752$ .

Ker je vrednost  $p_a$  višja od stopnje pomembnosti  $\alpha = 0,05$ , ničelne domneve ne moremo zavrnilo. Na podlagi vzorčnih podatkov torej ne moremo zavrnilo ničelne domneve, da so regresijski koeficienti  $\beta_2$ ,  $\beta_3$  in  $\beta_5$  enaki 0. Ne moremo torej trditi, da stopnja brezposelnosti, letna stopnja rasti zaposlenosti in odstotek tehnološko zahtevnih izdelkov v celotnem izvozu vplivajo na višino BDP na prebivalca v SKM. Skladno s prejšnjo ugotovitvijo sem tako ponovil oceno modela. Ocena (ponovljene) regresijske funkcije je tako:

$$BDP\_PC'' = a + b_1 * EN\_INT + b_4 * H\_ED$$

$$BDP\_PC'' = 91,384 - 0,059 * EN\_INT + 2,162 * H\_ED$$

Za koeficient  $\beta_1$  je vrednost statistike testa  $t = -6,231$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,000$ .

Za koeficient  $\beta_4$  je vrednost statistike testa  $t = 2,804$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,009$ .

Po ponovnem izračunu se je odstotek pojasnjene variance zmanjšal za 7 odstotnih točk (vrednost multiplega determinacijskega koeficienta se je zmanjšala na 0,655). Na podlagi vrednosti F-testa lahko pri zanemarljivi stopnji tveganja zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da je vsaj en regresijski koeficient različen od 0 oz. da vsaj ena izmed v model vključenih variabel vpliva na BDP na prebivalca v SKM.

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da se BDP na prebivalca v povprečju poveča za 2,162 SKM, če se število diplomantov s področja znanosti in tehnologije (H\_ED) poveča za 1 diplomanta na 1.000 prebivalcev, energetska intenzivnost gospodarstva (EN\_INT) pa ostane nespremenjena. Vsebinsko ta interpretacija absolutno vzdrži.

Na podlagi vzorčnih podatkov v nadaljevanju ocenjujemo, da se BDP na prebivalca v povprečju zmanjša za 0,059 SKM, če se energetska intenzivnost gospodarstva (EN\_INT) poveča za 1 kg ekvivalenta nafte na 1.000 evrov, število diplomantov s področja znanosti in tehnologije na 1.000 prebivalcev (H\_ED) pa ostane nespremenjeno.

Morebitna razlaga je, da je bil pri prvi oceni modela  $t = 2,574$  za koeficient  $\beta_{HED}$  za zavrnitev ničelne domneve pa vrednost  $p_a = 0,018$ , kar je še vedno nižja vrednost od stopnje pomembnosti  $\alpha = 0,05$ . Obe spremenljivki sicer statistično značilno vplivata na BDP na prebivalca v SKM. S tem v zvezi bi lahko izdelali tudi analizo nelinearne odvisnosti. Na to opozarja tudi razsevni diagram (slika 2).

V tem primeru bi vključili nelinearni model, npr. eksponentno (potenčno) funkcijo. Ta funkcija se s pomočjo logaritmov lahko transformira v linearno funkcijo po parametrih. Namesto na podlagi osnovnih vrednosti variabel bi tak model ocenili na podlagi transformiranih vrednosti, kar smo v nadaljevanju tudi storili.

Z eksponentno funkcijo bi z variabla energetska intenzivnost gospodarstva (EN\_INT) pojasnili 68,7 % variabilnosti skupnega faktorja BDP\_PC, kar je za skoraj 13 odstotnih točk več kot z linearno funkcijo. Tako v nasle-

Slika 2: Razsevni diagram ( $x = BDP_{PC}$ ,  $y = EN\_INT$ )

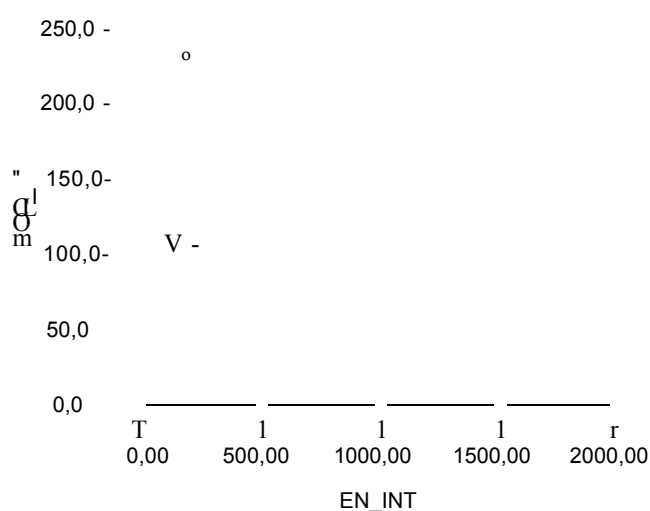


Tabela 7: Opis izbranih variabel za faktorjsko analizo

BDP_PC	BDP na prebivalca v standardih kupne moči (SKM), (EU-25 = 100)
INFL	Stopnja inflacije - Letna povprečna stopnja spremembe harmoniziranih indeksov cen življenjskih potrebščin
EMP	Stopnja delovne aktivnosti - skupaj - Delež delovno aktivnih oseb, starih od 15 do 64 let, v celotnem prebivalstvu iste starosti
GERD	GERD (Bruto domači izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost) - Delež v BDP
H_ED	Diplomanti s področja znanosti in tehnologije - skupaj - na 1.000 prebivalcev, starih od 20 do 29 let
HTECH	Odstotek tehnološko zahtevnih izdelkov v celotnem izvozu
INC_RATIO	Neenakost porazdelitve dohodka: razmerje kvintilnih razredov (80/20) - Razmerje med skupnim dohodkom, ki ga dobi 20 % prebivalcev z najvišjimi dohodki v državi (zgornji kvintil), in dohodkom, ki ga dobi 20 % prebivalcev z najnižjimi dohodki v državi (spodnji kvintil). Kot dohodek se upošteva ekvivalentni razpoložljivi dohodek.
LS_EDUC	Zgodnja opustitev izobraževanja - skupaj - Odstotek prebivalstva, starega od 18 do 24 let, ki ima le končano osnovno šolo in ki ni vključen v nadaljnje izobraževanje ali usposabljanje
LTUNEM	Stopnja dolgotrajne brezposelnosti - skupaj - Dolgotrajno brezposelni (dlje kot 12 mesecev) kot odstotek delovno aktivnega prebivalstva, starega od 15 do 64 let
GHGEMISS	Emisije toplogrednih plinov; odstotkovna sprememba od leta 1990 in cilji Kjotskega protokola 2008-2012 - Indeks 1990 = 100, temelječe na ekvivalentih CO <sub>2</sub>
UNEMP	Stopnja brezposelnosti - skupaj - Delež brezposelnih oseb v vsem delovno aktivnem prebivalstvu
EN_INT	Energetska intenzivnost gospodarstva - Bruto domača poraba energije deljena z BDP (v stalnih cenah, 1995 = 100) - kgoe (kilogram ekvivalenta nafte) na 1.000 evrov
MW_PC	Zbrani komunalni odpadki - merjeno v kilogramih na osebo na leto

dnjem koraku izračunamo novo variabla  $\ln(EN\_INT)$  in jo vključimo v multiplo linearno regresijo. Ocena (ponovljena) regresijske funkcije je tako:

$$BDP\_PC = a + b * \ln(EN\_INT) + b_4 * H\_ED$$

$$BDP\_PC = 287,91 - 37,207 * \ln(EN\_INT) + 1,547 * H\_ED$$

Za koeficient  $\beta_{HED}$  znaša statistika testa  $t = 2,317$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,029$ , za koeficient  $\beta_{\ln(EN)}$  pa je statistika testa  $t = -8,037$  in pripadajoča  $p$  vrednost  $p_a = 0,000$ .

Odstotek pojasnjene variance znaša v tem primeru 75,3 %, oba beta koeficienta pa postaneta statistično značilna.

## 5.3 Faktorska analiza

### 5.3.1 Predstavitev izbrane metode

Pri raziskovanju včasih naletimo na pojme, ki jih neposredno ni mogoče meriti. V takem primeru izberemo nekaj merljivih variabel in skušamo ugotoviti, ali lahko pojasnimo povezave med njimi z neko predpostavljeno nemerljivo variabla. Najti poskušamo neko novo, manjšo množico variabel, ki predstavljajo tisto, kar je skupnega opazovanim variablami. S faktorjsko analizo tako skušamo pojasniti povezave (kovariance ali korelacije) med večjim številom variabel z manjšim številom posredno opazovanih variabel ali faktorjev, ki predstavljajo skupne značilnosti merljivih variabel. Poleg identificiranih faktorjev vplivajo na merjene variable tudi specifični dejavniki. Zvezo med variablami lahko zapišemo v obliki obrazca:

$$x_i = \sum_{r=1}^k \beta_{ir} F_r + E_i, \quad i = 1, \dots, m; \quad k < m.$$

Z izvedbo faktorjske analize bom skušal raziskati, ali obstajajo določeni skupni dejavniki, s pomočjo katerih je mogoče pojasniti razvojno uspešnost v vzorcu navedenih evropskih držav.

### 5.3.2 Predstavitev proučevane g a modela

V vzorec je bilo vključenih 34 držav (držav EU, kandidatka za vstop in drugih držav). Na osnovi preverjanja in medsebojne povezanosti indikatorjev sem v faktorski model vključil v tabeli 7 navedene variable.

### 5.3.3 Postopek ocenjevanja modela

Postopek ocenjevanja faktorskega modela je bil predviden z naslednjim scenarijem: (1) prikaz porazdelitev držav glede na vrednosti posameznih kazalnikov; (2) ocena faktorskega modela z metodo glavnih osi; (3) ocena faktorskega modela z metodo največjega verjetja.

### 5.3.4 Rezultati faktorske analize

#### 1. Prikaz porazdelitev držav glede na vrednosti posameznih kazalnikov

Kot sem že omenil v predhodnih poglavjih, histogrami kazalnikov kažejo, da gre v večini primerov za precej asimetrične porazdelitve. Normalni porazdelitvi se približujeta le kazalnika EMP (stopnja delovne aktivnosti) in delno GHGEMISS (emisije toplogrednih plinov).

Ugotoviti je treba, ali so porazdelitve evropskih držav glede na ocene podobne normalni porazdelitvi, ki jo predstavlja metoda največjega verjetja. Zato je izredno pomembna seznanitev z značilnostmi vzorca.

#### 2. Ocena faktorskega modela z metodo glavnih osi

Upoštevajoč korelacijsko matriko, sem predpostavil, da je linearno povezanost med vrednostmi kazalnikov moč pojasniti z enim samim faktorjem razvojne uspešnosti. Predhodno sem sicer izdelal faktorski model z dvema skupnima faktorjema, vendar je »scree diagram« pokazal ustreznost modela tudi z enim. V nadaljevanju sem ocenil delež variance proučevanih variabel, pojasnjenega s skupnimi faktorji z metodo glavnih osi (angl. *Principal Axis Factoring*). Najvišji deleži variance, pojasnjene s predpostavljenim skupnim faktorjem razvojne uspešnosti (angl. *Total Variance Explained*) v tabeli 8, so razvidni pri kazalnikih LTUNEM (71,3 %), EN\_INT (69,2 %), EMP (65,7 %), MW\_PC (58,7 %) in UNEMP (56,4 %). Najnižje deleže pojasnjene variance pa je moč opaziti pri variablah LS\_EDUC (0,2 %), INC\_RATIO (5,0 %) in INFL (6,4 %). Na njihovo vrednost praktično v celoti vplivajo specifični dejavniki.

Tabela 8: Deleži pojasnjene variance posameznih kazalnikov

Oznaka kazalnika	Opis kazalnika	Začetna vrednost	Ekstrahirana vrednost
BDP_PC	Bruto domači proizvod na prebivalca v standardih kupne moči	0,929	0,896
INFL	Stopnja inflacije	0,499	0,064
EMP	Stopnja delovne aktivnosti	0,853	0,657
GERD	Bruto domači izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost	0,821	0,463
H_ED	Diplomanti s področja znanosti in tehnologije	0,637	0,104
HTECH	Odstotek tehnološko zahtevnih izdelkov v celotnem izvozu	0,711	0,383
INC_RATIO	Neenakost porazdelitve dohodka: razmerje kvintilnih razredov (80/20)	0,766	0,050
LS_EDUC	Zgodnja opustitev izobraževanja	0,730	0,002
LTUNEM	Stopnja dolgotrajne brezposelnosti	0,969	0,713
GHGEMISS	Emisije toplogrednih plinov	0,759	0,470
UNEMP	Stopnja brezposelnosti	0,971	0,564
EN_INT	Energetska intenzivnost gospodarstva	0,871	0,692
MW_PC	Zbrani komunalni odpadki	0,790	0,587

Tabela 9: Skupni delež pojasnjene variance (matrika komunalitet)

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirane lastne vrednosti		
	Skupaj	Odstotek variance	Kumulativni odstotek	Skupaj	Odstotek variance	Kumulativni odstotek
1	6,034	46,413	46,413	0,645	43,421	43,421
2	1,983	15,253	61,666			
3	1,363	10,483	72,149			
4	0,999	7,683	79,833			
5	0,780	5,998	85,830			
6	0,559	4,296	90,127			
7	0,422	3,247	93,373			
8	0,367	2,827	96,200			
9	0,214	1,642	97,842			
10	0,150	1,151	98,993			
11	0,062	0,478	99,471			
12	0,055	0,419	99,891			
13	0,014	0,109	100,000			

S skupnim faktorjem BDP\_PC je pojasnjene 46,413 % celotne variabilnosti vrednosti kazalnikov (tabela 9). Iz matrike faktorjskih uteži (angl. *Factor Matrix*) so opazne sorazmerno visoke uteži pri kazalnikih BDP\_PC, EMP, GERD, HTECH, LTUNEM, GHGEMISS, UNEMP, EN\_INT in MW\_PC, povezave med njimi pa so razvidne že iz korelacijske matrike.

### 3. Ocena faktorjskega modela z metodo največjega verjetja

Delež variance proučevanih variabel, pojasnjene s skupnimi faktorji, sem v tem poglavju članka ocenil s pomočjo metode največjega verjetja (angl. *Maximum Likelihood*). Najvišji deleži variance, pojasnjene s predpostavljanim skupnim faktorjem razvojne uspešnosti, so razvidni pri kazalnikih EN\_INT (74,6 %), EMP (63,8 %), LTUNEM (61,8 %), MW\_PC (59,4 %) in GHGEMISS (52,0 %). Najnižje deleže pojasnjene variance pa je moč opaziti pri LS\_EDUC (0,6 %), INC\_RATIO (5,1 %) in INFL (8,2 %). Na njihovo vrednost praktično v celoti vplivajo specifični dejavniki. Pri ocenjevanju modela s pomočjo metode glavnih osi sem relativno visoke deleže pojasnjene variance zabeležil pri večjem številu kazalnikov kot pri ocenjevanju modela z metodo največjega verjetja.

Tu je treba dodati, da so bili deleži pojasnjene variance pri metodi glavnih osi nižji kot pri ocenjevanju faktorjskega modela z uporabo metode največjega verjetja. Tudi v primeru metode največjega verjetja lahko s skupnim faktorjem pojasnimo približno enak odstotek variabilnosti vrednosti indikatorjev.

Iz matrike faktorjskih uteži so opazne sorazmerno visoke uteži praktično pri istih kazalnikih kot pri ocenjevanju faktorjskega modela s pomočjo metode glavnih osi. Tudi iz te matrike so razvidna podobna razmerja kot iz matrike komunalitet. Visoke vrednosti uteži se pojavljajo pri indikatorjih LTUNEM (stopnja dolgotrajne brezposelnosti) in EN\_INT (energetska intenzivnost gospodarstva), ki očitno precej zaviralno vplivata na razvoj evropskih držav. Pri metodi največjega verjetja so relativno visoke uteži pri manjšem številu kazalnikov kot ob uporabi metode glavnih osi. Iz tega lahko sklepamo, da metoda največjega verjetja še močnejše izpostavlja variable, ki so v največji meri povezane s predpostavljanim skupnim faktorjem.

## 6 Sklepne ugotovitve

V prispevku sem v okviru podatkov iz vzorca 34 evropskih držav za leto 2003 izbral nekaj neposredno merljivih variabel in s pomočjo faktorjske analize poskušal ugotoviti, ali je povezave med izbranimi opazovanimi variablami možno pojasniti s predpostavljeno nemerljivo variabla. Hkrati je bila s faktorjsko analizo zgolj nakazana možnost, kako izmeriti indeks trajnostnega razvoja, pri čemer ta izračun ni neposredno predmet prispevka.

Rezultati raziskave so pokazali, da je v sklopu izbranih kazalnikov najbolj smiselno predpostaviti en skupni faktor. Nadalje je bilo ugotovljeno, da so povezave med predmetnimi kazalniki *relativno visoke*. Med spremenljivko BDP\_PC

(bruto domači proizvod na prebivalca) in preostalimi variablami obstaja *maksimalna odvisnost*, med preostalimi kazalniki pa veliko število *relativno močnih povezav*.

Na vrednost posameznih variabel v veliki meri vplivajo tudi specifični dejavniki. Pri ocenah faktorjskega modela sem lahko z obema metodama pojasnil enak odstotek (46,413) celotne variabilnosti vrednosti kazalnikov. Pri obeh metodah so bili najvišji deleži pojasnjene variance s skupnim faktorjem doseženi pri kazalnikih LTUNEM (stopnja dolgotrajne brezposelnosti), EN\_INT (energetska intenzivnost gospodarstva) in EMP (stopnja delovne aktivnosti). Omenjeni trije kazalniki so s svojim zaviralnim vplivom tesno povezani z razvojno razvitostjo evropskih držav, kar je razvidno iz visokih vrednosti uteži v matriki faktorjskih uteži.

Prvi izmed treh kazalnikov, katerih spremembe so ključne za trajnostni gospodarski razvoj opazovanih držav, je torej *stopnja dolgotrajne brezposelnosti*. Dolgotrajna brezposelnost zmanjšuje vrednost človeškega kapitala, saj znanja in sposobnosti, ki jih ne obnavljamo in posodabljammo, zastarijo. Z naraščanjem trajanja brezposelnosti se zato zmanjšujejo možnosti brezposelnih za ponovno zaposlitev, dolgotrajno brezposelni sčasoma postajajo vse težje zaposljivi, brezposelnost pa preprosto začne ohranjati sama sebe.

Zato je Evropska komisija (2005) v oceni nacionalnega programa reform za uresničevanje Lizbonske strategije opozorila, da bo morala nameniti več pozornosti ukrepom, ki bodo učinkovito zmanjšali dolgotrajno in strukturno brezposelnost. Po oceni OECD (2007) programi kreiranja delovnih mest in subvencioniranja v okviru aktivne politike zaposlovanja doslej niso bili najbolj učinkoviti pri zniževanju dolgotrajne brezposelnosti, zato bi morali biti v prihodnje bolj ciljno usmerjeni.

Drugi kazalnik, katerega spremembe so bistvene za trajnostni gospodarski razvoj opazovanih držav, je *energetska intenzivnost gospodarstva*.<sup>7</sup> Njeno zmanjševanje je eden izmed glavnih ciljev energetske politike ES. Izboljševanje energetske intenzivnosti gospodarstva ima prek izboljševanja procesov, prestrukturiranja proizvodnje v energetsko bolj učinkovite tehnologije in prek izvajanja ukrepov učinkovite rabe energije pozitiven učinek na izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva. Energetska politika, opredeljena v dokumentih ES, ne zagotavlja konkretnih ciljev in mehanizmov za izboljšanje energetske intenzivnosti, so pa postavljeni konkretni cilji za energetske učinkovitost, ki je pomemben element, ki vpliva na energetske intenzivnost gospodarstva. ES predpisuje spremljanje energetske intenzivnosti, prav tako pa je spremljanje energetske

Slovenija je pri velikosti kazalnika energetske intenzivnosti končne rabe energije malo boljša od tranzicijskih držav in precej slabša od povprečja EU-15. Zaradi hitrega zniževanja intenzivnost v zadnjih dveh letih (povprečna letna rast -5,8 %) Slovenija dohiteva stare članice. Iz sektorskih kazalcev energetske intenzivnosti so razvidni pozitivni premiki predvsem v sektorjih široke rabe in industrije, medtem ko je razvoj v sektorju promet ravno obraten (Kazalci okolja 2005).

intenzivnosti predvideno v okviru strukturnih indikatorjev, ki so merilo za uspešnost izvajanja Lizbonske strategije za področje okolja. Cilj, doseganje 9 % prihranka končne energije v letih 2008-2016 na področju učinkovitosti rabe energije, določa Direktiva 2006/32/ES o učinkovitosti rabe končne energije in energetskih storitvah.

Za trajnostni gospodarski razvoj proučevanih držav niso nič manj pomembne spremembe tretjega kazalnika, tj. *stopnja delovne aktivnosti*. Doseči jih je moč predvsem s povečanjem stopnje (samo)zaposlenosti starejših, da se prepreči njihova prezgodnja selitev med vzdrževano prebivalstvo, ki je za delovno aktivne vse težje breme.

Padajoče razmerje med delovno aktivnimi in upokojenimi je 1 : 1,64. Namesto da bi starejši, katerih življenjska doba se podaljšuje, vitalne funkcije pa ohranjajo v poznejša leta, še bili aktivni, skrbeli sami zase in prispevali v javne фонде, s prezgodnjim umikanjem s trga delovne sile postanejo porabniki teh fondov in pogosto svojo neizrabljeno delovno silo usmerjajo v sivo ekonomijo, ki zmanjšuje število delovnih mest za mlajše generacije. Ker se s staranjem delovne sposobnosti zmanjšujejo, in to različno v različnih segmentih populacije, kaže biti pri ukrepanju dovolj gibek oz. selektiven.<sup>8</sup> Pomembno je tudi omogočiti njihovo tvorno vključevanje v informacijsko družbo s podpornimi mehanizmi (javne točke za dostop do interneta z usposobljenimi informacijskimi mediatorji) in s promocijo oblik zaposlovanja, ki izkoriščajo potenciale informacijske družbe (tudi v povezavi s programi zaposlovanja ljudi s posebnimi potrebami). Prav tako kot pripravljenost starejših na daljše delovno življenje je pomembna tudi pripravljenost delodajalcev za njihovo zaposlovanje.

Pri obeh metodah pa so bili najnižji deleži pojasnjene variance s skupnim faktorjem doseženi pri kazalnikih LS\_EDUC (zgodnja opustitev izobraževanja), INC\_RATIO (neenakost porazdelitve dohodka) in INFL (stopnja inflacije). To kaže na njihovo manjšo vlogo pri doseganju trajnostnega gospodarskega razvoja, zlasti kazalnika *zgodnja opustitev izobraževanja*. Gre za relativno nov strukturni kazalnik, ki pa ne zajema prebivalstva pod 18. letom starosti, kjer je na podlagi starejših podatkov osip pogostejši. Pri ocenjevanju modela s pomočjo metode glavnih osi sem relativno visoke deleže pojasnjene variance zabeležil pri večjem številu kazalnikov kot pri metodi največjega verjetja. V nadaljevanju je raziskava pokazala, da so bili deleži pojasnjene variance pri metodi glavnih osi nižji kot pri ocenjevanju faktorjskega modela s pomočjo metode največjega verjetja.

<sup>8</sup> Politika zaposlovanja v EU pomembno prispeva h kreiranju zaposlovanja na področju t. i. socialne ekonomije s sofinanciranjem delovnih mest v storitvenem sektorju, ki so namenjena težje zaposljivim ciljnim skupinam brezposelnih (starejši, invalidi itd.). Realizacija tega je omogočena s preusmeritvijo pasivnih programov k aktivnim, s prestrukturiranjem javnih izdatkov, spodbujanjem partnerstva med zasebnim in javnim kapitalom (Commission of the European Communities 2005). Na tem področju Slovenija še zaostaja. Upošteva se strukturo brezposelnosti, slednje brez večjega posega na to področje ne bo mogoče bistveno zmanjšati.

Tudi matrika faktorjskih uteži je pri uporabi obeh metod zabeležila podobne razlike: pri metodi največjega verjetja so bile relativno visoke uteži zabeležene pri manjšem številu indikatorjev kot pri metodi glavnih osi, vendar so bile večje kot pri metodi glavnih osi.

Na koncu torej lahko ugotovimo, da je zasnovana kvantitativna raziskava stopnje trajnostnega gospodarskega razvoja *pojasnila* povezave med izbranimi opazovanimi strukturnimi kazalniki s predpostavljeno nemerljivo variabla. Rezultati primerljive študije avtorice Vintar Mally (2006) dokazujejo, da so razvojne politike med t. i. razvitimi državami in državami v razvoju veliko manjše, če upoštevamo obseg pritiskov na naravne vire in ekosistemske storitve, ki spremljajo siceršnji socialno-ekonomski napredek. To istočasno potrjuje uvodno trditev avtorice, da so z vidika razvojnih konceptov, kakršen je trajnostni razvoj, še vse države sveta pravzaprav države v razvoju. Omenjena raziskava je pokazala, da imajo vsi vključeni kazalniki določene pomanjkljivosti in noben od njih v popolnosti ne zajema celotnega proučevanega področja. To velja tako za preračune BDP-ja kot za socialne kazalnike. Raziskava Jakličeve (2008) je pokazala, da trajnostni razvoj zahteva učinkovitost rabe virov sredstev. Krivoljji BDP in rabe virov sredstev oz. odnos med njima poudarjata, da je trajnostna razvojna pot tista, ki bo omogočala relativno manjšo količino virov sredstev na proizvodnjo enote proizvoda.

Merjenje trajnega oz. uravnoteženega razvoja se je zaradi številnih etičnih in metodoloških omejitev pokazalo kot zelo zapleteno področje. Od same definicije razvoja bo seveda odvisna tudi smer, v katero bodo šle raziskave za oblikovanje nove mere razvoja. Vse vidike trajnostnega razvoja je zelo težko prikazati v nekem agregatnem kazalniku, ki bi realno prikazoval gibanje razvoja, in to hkrati tako, da bi bil razumljiv širši javnosti. Iskanje ustrezne mere trajnostnega razvoja se giblje predvsem v dveh smereh: (1) oblikovanje satelitnih okoljskih računov kot dopolnilo sistema nacionalnih računov (SNA) in (2) razvoj samostojnih kazalnikov uravnoteženega razvoja. Poskusov v obeh smereh je bilo v preteklosti veliko, vendar noben rezultat od zgornjih dveh pristopov ni doživel širše premiere pri svetovni politični javnosti. Od vseh se še najbolj uveljavlja t. i. pristno varčevanje, ki ga od leta 1999 objavlja Svetovna banka v svojih letnih poročilih.

Spremljanje trajnosti razvoja gre torej precej dlje od spremljanja gibanja potrošnje 'per capita'. Kritično vprašanje je namreč, do katere stopnje ta potrošnja zajema potrošnjo premoženja (tako naravnega kot proizvedenega), ali je to premoženje obnovljivo, ali je zamenljivo in ali je izguba katerega od elementov premoženja reverzibilna ali ne. Enostavni indikatorji potrošnje ne morejo dati odgovorov na ta vprašanja, zato potrebujemo integrativne mere trajnostnega razvoja. Razvijanje teh mer je šlo predvsem v dve smeri: (1) v razvoj okoljskih indikatorjev in (2) računovodstvo virov in okolja.

## Literatura in viri

1. Archibugi, Franco in Peter Nijkamp (1989). *Towards Sustainable Development*. Kluwer. Dordrecht.
2. Atkinson et al. (1997). *Measuring Sustainable Development - Macroeconomics and the Environment*. Edward Elgar. Cheltenham.
3. Commission of the European Communities (2001). *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*. Brussels.
4. Commission of the European Communities (2005). *The 2005 Review on the EU Sustainable Strategy: Initial Stocktaking and Future orientations*. Brussels.
5. Easterby - Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
6. *Expanding the Measure of Wealth - Indicators of Environmentally Sustainable Development* (1997). Washington, D. C.: The World Bank.
7. Hamilton, Kevin (1995). Sustainable Development, the Hartwick Rule and Optimal Growth. *Environmental and Resource Economics* (5): 393-411.
8. Hartwick, John M. (1977). *Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Resources*. American Economic Review: 972-974.
9. Intelligent Energy Executive Agency (2000). Brussels.
10. Jaklič, Tina (2008). *Trajnostni razvoj kot odgovor držav v razvoju na podnebne spremembe*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
11. Pezzey, John (1989). *Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development*. Environment Department Working Paper No. 15. Washington, D. C.: World Bank. Published as Sustainable Development Concepts: An Economic Analysis. World Bank Environment Paper No. 2. Washington, D. C.: World Bank.
12. Pfajfar, Lovrenc in Franc Arh (2005). *Statistika 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
13. Poročilo o razvoju (2003). Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
14. Radej, Bojan (2001). *Uvod v ekonomiko trajnostnega razvoja*. Ljubljana: IB revija.
15. Rogelj, Roman (2000). *Statistika 2*, 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
16. Rovan, Jože in Tomaž Turk (2001). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
17. Seljak, Janko (2001). *Kazalec uravnoteženega razvoja*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
18. Senjur, Marjan. (1998). *Razvojna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
19. Solow, Robert M. (1974). The Economics of Resource or the Resource of Economics. *American Journal of Economics* (2): 1-14.
20. Vercelli, Alessandro (2001). *Sustainable Development and the Freedom of Future Generations. Appunti del corso economia dell' ambiente*. Siena: Universita' degli studi di Siena.
21. Vintar Mally, Katja (2006). *Okoljevarstvena in socialnoekonomska protislovja držav v razvoju*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za geografijo, Univerza v Ljubljani.
22. Why bigger isn't Better: The genuine Progress Indicator - 2004. Dosegljivo: <http://www.redefiningprogress.org/projects/gpi/updates/gpi2004.html>.
23. World Commission for Environment and Development (1987).

# APPLYING AGENCY THEORY AND THE RESOURCE-BASED VIEW IN EXPLAINING PERFORMANCE DIFFERENCES BETWEEN FAMILY AND NON-FAMILY BUSINESSES

Uporaba agencijske teorije in teorije proizvodnih virov pri razlagi razlik v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji

## 1 Introduction

Family businesses are an important part of the national economies of many countries (Mandl 2008), including Slovenia (Duh and Tominc 2006). Many authors (e.g., Habbershon et al. 2003) suggest that, in family-influenced firms, the interaction of the family unit, the business entity, and individual family members create unique systemic conditions and constituencies that impact the performance outcomes of the family business. In their comparative study, Daily and Dollinger (1992) found that family-owned and -managed firms do appear to achieve performance advantages over professionally run firms, whether performance is measured in terms of financially oriented growth rates or perceived measures of performance. In contrast to these findings, Chrisman, Chua and Litz (2004) found that family and non-family firms had similar economic performance as measured by short-term sales growth; similarly Duh and Tominc (2006) found no statistically significant differences in performance (measured by economic efficiency and value added per employee) between Slovenian family and non-family enterprises. An analysis of various other studies examining the performance (using different performance measures) of family firms versus non-family firms (Dyer 2006) indicates the existence of mixed results and conflicting opinions regarding the impact of family control on performance.

The current paper examines the applicability of different theoretical approaches for explaining and studying performance differences between family and non-family businesses. We limit our research to the agency theory and the resource-based view of the firm, which have recently received most of the attention in theoretical as well as empirical family business studies (e.g., Chrisman et al. 2004; Dyer 2006; Habbershon et al. 1999; Schulze et al. 2001; Sirmon and Hitt 2003). Therefore, the main research question is: What are the possible limitations of the agency theory and the resource-based view applied in explaining how and why family businesses behave, consequently performing differently than non-family businesses? The main objectives of the research are to analyse potential limitations of the agency theory and resource-based view in establishing family businesses' performance differences and propose implications of the theories studied for research on family business performance in order to improve our understanding of factors affecting family businesses performance. Performance in the context of this paper is defined broadly to refer to efficiencies in terms of the utilisation of resources as well as the accomplishments of organisational goals (e.g., Dyer 2006).

We argue that our research is important for at least two reasons. First, there are many conflicting findings have emerged regarding family businesses' performance differences in comparison to non-family businesses. Possible reasons for such conclusions are the different theoretical as well as methodological appro-

\* Mojca Duh, PhD, Assistant professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia. E-mail: mojca.duh@uni-mb.si

## Abstract

UDC: 334.722.24:005.11:005.52

This paper examines the applicability of different theoretical approaches in studying and explaining performance differences between family and non-family businesses. The main objective of the contribution is to analyse potential limitation of applied theories and make proposals regarding the implication of these theories in research on family business performance. We limit our research to agency theory and the resource-based view of the firm, which have recently received most of the attention in theoretical as well as empirical family business studies.

*Key words:* family business, agency theory, resource-based view, performance

## Izvleček

UDK: UDC: 334.722.24:005.11:005.52

V prispevku raziskujemo uporabnost različnih teoretičnih pristopov k razlagi in proučevanju razlik v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Cilj raziskave je proučitev različnih teorij in oblikovanje predlogov za njihovo uporabo v raziskovanju uspešnosti družinskih podjetij. Raziskavo smo omejili na agencijsko teorijo in teorijo proizvodnih virov, ki sta v zadnjem času pogosto uporabljene v teoretičnih in empiričnih študijah uspešnosti družinskih podjetij.

*Ključne besede:* družinsko podjetje, agencijska teorija, teorija proizvodnih virov, uspešnost

aches employed (Dyer 2006), the lack of consensus surrounding the definition of a family firm, the exploration of family firms' characteristics and performance in isolation rather than in comparative studies, and the limited number of comparative studies that appreciate the impact of not controlling for demographic sample differences in research results (Westhead and Cowling 1997). Second, the findings of studies that would succeed in identifying factors affecting the family business performance and unique to family businesses are of great importance for owners and managers of family businesses. In today's turbulent and complex marketplace, it is difficult to achieve strategic competitiveness. These difficulties are compounded when leaders do not have a clear understanding of what affects a firm's performance. Research findings would also be of great importance for policy makers and creators of a supportive entrepreneurial infrastructure for family businesses.

The paper is structured as follows. The second chapter addresses the problem of defining a family business while the third chapter provides an overview of studies on family businesses' performance differences, emphasising agency theory and the resource-based view. In the subsequent three chapters, the agency theory (fourth chapter), the resource-based view (fifth chapter), and a combination of both theories (sixth chapter) are discussed. The paper concludes with a discussion of the applicability of theoretical approaches and proposals for future research studies.

## 2 Problems in defining a family business

Family businesses differ from non-family ones along important strategic and organisational dimensions. As the term *family business* implies, the most important differences have something to do with how a family influences the behaviour of a firm (Steier and Ward 2006). A family business has no commonly accepted definition (e.g., Mandl 2008; Sharma 2004). Numerous attempts have been made to articulate conceptual and operational definitions of a family enterprise; such efforts have also led to questions about the homogeneity of these enterprises. Empirical research has revealed that family enterprises vary in terms of the degree of family involvement (Westhead and Cowling 1998; Astrachan et al. 2002; Sharma, 2004). Attempts to capture the varying extent and mode of family involvement in enterprises have been directed in three general directions (Sharma 2004): articulation of multiple operational definitions of family enterprises (e.g., Westhead and Cowling 1998), development of scales to capture various types of family involvement (e.g., Astrachan et al. 2002) and the development of family firm typologies (e.g., Sharma 2002). One argument supporting the use of several definitions is that different configurations of family enterprises can be studied.

In the majority of definitions proposed, different combinations of the components of the family's involvement in the business are used—namely, ownership, governance, management, and generational succession. According

to Chrisman, Chua and Sharma (2005), these definitions lack a theoretical basis for explaining why family involvement in a business leads to behaviours and outcomes that might be expected to differ from non-family businesses. The authors describe such an approach to defining a family firm as the components-of-involvement approach, proposing the more adequate essence approach (Chrisman et al. 2005), which is "... based on belief that family involvement is only a necessary condition; family involvement must be directed toward behaviors that produce certain distinctiveness before it can be considered a family firm.' In other words, two firms with the same extent of family involvement may not be family businesses if either lacks the intention, vision, familiness, and/or behaviour that constitutes the essence of a family business.

This short overview of family businesses' definitional approaches indicates that many questions remain regarding the definition of a family business. Achieving clarity in regard to the definition of a family enterprise may appear useless. However, the implications of such a conclusion are potentially problematic from a methodological perspective. As Handler (1989) pointed out, the lack of clear criteria for distinguishing family enterprises from other types of business makes research sampling very difficult. Thus, in this theoretical paper, a family business is understood in the context of the essence approach to defining a family business.

## 3 Overview of studies and underlying theories used in explaining family versus non-family businesses' performance differences

A number of scholars have attempted to compare the performance of family businesses with non-family businesses using various theoretical approaches to establish differences. Table 1 presents only those recent studies that used the agency theory or the resource-based view (RBV) as an underlying theory when investigating the performance of family businesses to compare it to non-family ones.

As Table 1 indicates, of the ten studies, five are based on agency theory, three on the RBV, one of the studies combines the agency theory and the RBV, and one applies the agency theory and the stewardship theory to explore the effects of the family on the firm's performance. Four of the ten studies are theoretical, while six contribute some empirical support. Research findings/results indicate the complexity of the researched phenomenon. In the continuation of the current paper, we discuss the applicability of the agency theory and the RBV in the studies of family versus non-family businesses' performance differences.

## 4 The agency theory

Traditionally, agency theory is employed to explore the relationship between a firm's ownership and management structure and its financial performance. Where a separation of ownership and control exist, agency control mechanisms are put in place to align the goals of managers (agents)



with those of owners (principals). Agency costs represent the costs of all activities and operating systems designed to align the interests and/or actions of managers with the interests of owners. Family involvement in a business has the potential to both increase and decrease financial performance due to agency costs (Chrisman et al. 2004).

Given their family involvement in firm ownership and management, family firms may significantly reduce agency costs and potentially enhance firm performance because the goals of the firm's principals are aligned with its agents since they are typically one and the same (Chrisman et al. 2004; Dyer 2006); consequently, less monitoring of owners' agents is needed. Lower agency costs in family firms could be due to high trust and shared values among family members (Dyer 2006). In addition, those family firms that have some objective standards for monitoring the performance of family managers and are willing to enforce discipline may realise the advantage of lower monitoring costs (Dyer 2003).

On the other hand, family firms may incur significant agency costs due to the conflicts that accompany family involvement. Family members may have competing goals and values; different views within the family about the distribution of ownership, compensation, risk, roles, and responsibilities may lead to competition among family members (Dyer

2006). Governance arrangements of family firms need not remove nor even reduce agency costs due to altruism, which makes it difficult or even impossible for families to effectively monitor family members who work in the firm (Schulze et al. 2001; Schulze et al. 2003). Altruism—treating people for who they are rather than what they do—is often seen as the cornerstone value in family firms. Schulze and co-authors (2001) argue that altruism can cause parents to threaten their children with moral hazards, meaning that altruism on the part of parents undermines effective monitoring: "Because altruism partly stems from parents' desire to enhance their own welfare, parents have incentive to be generous even though that increased generosity may cause their children to free-ride ... This agency threat is likely to be pronounced in family firms, because control over the firm's resources makes it possible for owner-managers to be unusually generous to their children and relatives ... Altruism therefore adds a theoretically distinct set of self-control problems to the set of agency problems." Such altruism takes place in other familial relationships as well, such as those between siblings (Dyer 2003). Greenwood (2003) believes that the idea of altruism expands many of the problems family businesses face; arranging them into an analytical framework enables the assessment of their effects on performance. These problems are often accepted as characteristic of family firms; for example,

Table 1: Studies examining family versus non-family businesses' performance differences

Author(s) in alphabetic order	Underlying theory	Main results/findings	Empirical support
Chrisman, Chua and Litz (2004)	Agency theory	Family and non-family firms have similar economic performance measured by short-term sales growth. Strategic planning has greater positive impact on performance of non-family firms. Both findings suggest that family involvement may decrease overall agency problems.	Yes
Dyer (2006)	Agency theory and resource-based view (RBV)	Typology of family firms, based on agency costs, family assets, and family liabilities, providing a foundation for theorising regarding family firm performance.	No
Gomez-Mejia, Nunez-Nickel and Guterrez (2001)	Agency theory	Families are reluctant to strictly monitor, discipline, or fire family CEOs because they are family members. When family CEOs are replaced, the firm's performance improves significantly; such changes in command do not have any effect in non-family firms.	Yes
Habbershon and Williams (1999)	RBV	The bundle of resources that are distinctive to a firm as a result of family involvement is identified as the "familiness" of the firm. The familiness bundle of resources needs to be managed and maintained if it is to provide a competitive advantage.	No
Habbershon, Williams and MacMillan (2003)	RBV	Wealth-creating performance for family-influenced firms is a function of the 'distinctive familiness' generated by the family business system.	No
Karra, Tracey and Phillips (2006)	Agency theory	Altruism reduces agency costs in the early stages of the family business, but the agency problems increase when the business becomes larger and more established.	Yes.
Schulze, Lubatkin, Dino and Buchholtz (2001)	Agency theory	In privately held, family-managed firms, agency problems are more pronounced due to self-control and other agency threats engendered by altruism. Those family firms that adopt some internal governance mechanisms perform more effectively than those firms without such mechanisms.	Yes
Schulze, Lubatkin and Dino (2003)	Agency theory	Agency relationships in family firms are distinctive because they are embedded in the parent-child relationship found in the household and are characterised by altruism. These agency problems cannot be controlled easily with economic incentives; consequently, they may be more difficult to resolve than the agency problems facing non-family firms.	Yes
Sirmon and Hitt (2003)	RBV	The most important resource to a family firm is its human capital (e.g., knowledge); intangible resources are socially complex and difficult to imitate and therefore lead to competitive advantages.	No
Westhead and Howorth (2006)	Agency theory and stewardship theory	Firms associated with high levels of family ownership and management are not significantly associated with weaker firm performance. Family firms' ownership and management structures are associated with a focus on specific non-financial objectives.	Yes

family members may not be the best qualified for positions to which they have the inside track, family members make shirk their work responsibilities or get a free rise because they aware that discipline is not forthcoming, and owners may be unwilling to relinquish control even though they are no longer capable of effective management.

Some authors (e.g., Westhead and Howorth 2006) suggest that agency theory may not apply to closely held and managed family firms associated with little outside influence or representation, where the firm's objectives are entangled with family objectives. To protect "family agendas," family owners and managers may focus on non-financial objectives, which may ultimately retard the firm's financial performance. There may also be diminished economic performance but no agency cost if owners wish to divert resources to pursue non-economic goals and managers conform to such wishes (Chrisman et al. 2004).

## 5 The resource-based view

In the field of strategic management, RBV has been successfully used to explain long-term differences in firm performance that cannot be attributed to industry or economic conditions. Because family firms have been described as unusually complex, dynamic, and rich in intangible resources (e.g., Habbershon and Williams 1999), RBV gives family business researchers an appropriate means by which to analyse family/non-family business performance differences.

RBV asserts that firms are heterogeneous and that it is the idiosyncratic, immobile, inimitable, and sometimes intangible bundle of resources residing in the firm that gives the firm the opportunity for a competitive advantage and superior performance. RBV examines the links between a firm's internal characteristics and processes and its performance outcomes (Habbershon and Williams 1999; Chrisman et al. 2005). Sirmon and Hitt (2003) argue that family firms evaluate, acquire, shed, bundle, and leverage their resources in ways that differ from those of non-family firms. They believe these differences allow family firms to develop a competitive advantage. According to Dyer (2006), three types of capital (or assets)—defined as "family factors"—have been associated with the performance of family firms: human capital, social capital, and physical/financial capital. Certain family factors can lead to important assets and contribute to high performance, while other family factors are liabilities to firm performance and contribute to lower performance.

Based on some other cognitions (e.g., Barney 1991), Habbershon and Williams (1999) suggest the division of firm resources into four categories: physical capital resources (plant, raw materials, location, cash, access to capital, intellectual property), human capital resources (skills, knowledge, training, relationships), organisational capital resources (competencies, controls, policies, culture, information, technology), and process capital resources (knowledge, skills, disposition, and commitment to com-

munication, leadership, and the team). According to the authors (Habbershon and Willimas 1999; Habbershon et al. 2003), the systemic influences generated by the interaction of the subsystems (family unit, business entity, and individual family members) create an idiosyncratic pool of resources and capabilities. These resources and capabilities have deeply embedded defining characteristics that the authors refer to as the "family factor" ( $f$ factor) and connote as resources<sub>f</sub> and capabilities<sub>f</sub>. Any of the resources and capabilities that could be associated with a given firm might have an  $f$ factor influence, either positive or negative. The positive  $f$ factor influences are defined as "distinctive" and hold the potential to provide an advantage; the negative  $f$ factor influences are defined as "constrictive" and hold the potential to constrain competitiveness. Habbershon et al. (2003) define the "familiness" of the firm as the summation of the resources<sub>f</sub> and capabilities<sub>f</sub> in a given firm. This idiosyncratic familiness bundle of resources and capabilities provides a potential differentiator for firm performance and explains the nature of family influence on performance outcomes. It is "distinctive familiness" that holds the potential for providing firms with competitive advantage (advantages<sub>f</sub>); the rent-generating performance for family businesses is a function of those advantages<sub>f</sub> that stem from distinctive familiness of a particular firm. Wealth creation is thus tied to the systemic influences in the system as they create an idiosyncratic bundle of distinctive resources for the firm.

Chrisman, Chua and Litz (2003) extended this concept to incorporate the substitution of value creation for wealth creation as the ultimate goal, adding non-economic benefits as a co-determinant of value creation. The authors argue that wealth creation is not necessarily the only or even primary goal of all family firms. Therefore, recognising and allowing for the possibility that family firms seek to achieve a variety of goals can make the concept developed by Habbershon and co-authors (2003) more widely acceptable.

## 6 Applying the agency theory and RBV in developing a family typology to explain "family effect" on firm performance

When researchers compare a sample of family firms versus a sample of non-family firms, they are likely to obtain a cross-section of the various family firm types in the sample. To the extent that the family firm sample contains a disproportionate number of any particular type, the results may be misleading. According to Dyer (2006), the right question for researches should be: What type of family firms leads to high performance? The author proposes four types of family businesses using the agency theory and RBV in the context of explaining family businesses; performance.

Figure 1 represents three dimensions—agency costs, family assets, and family liabilities, ranging from high to low—used to distinguish among various types of family firms. These three dimensions create four quadrants, suggesting four types of family firms (Dyer, 2006): (I) the

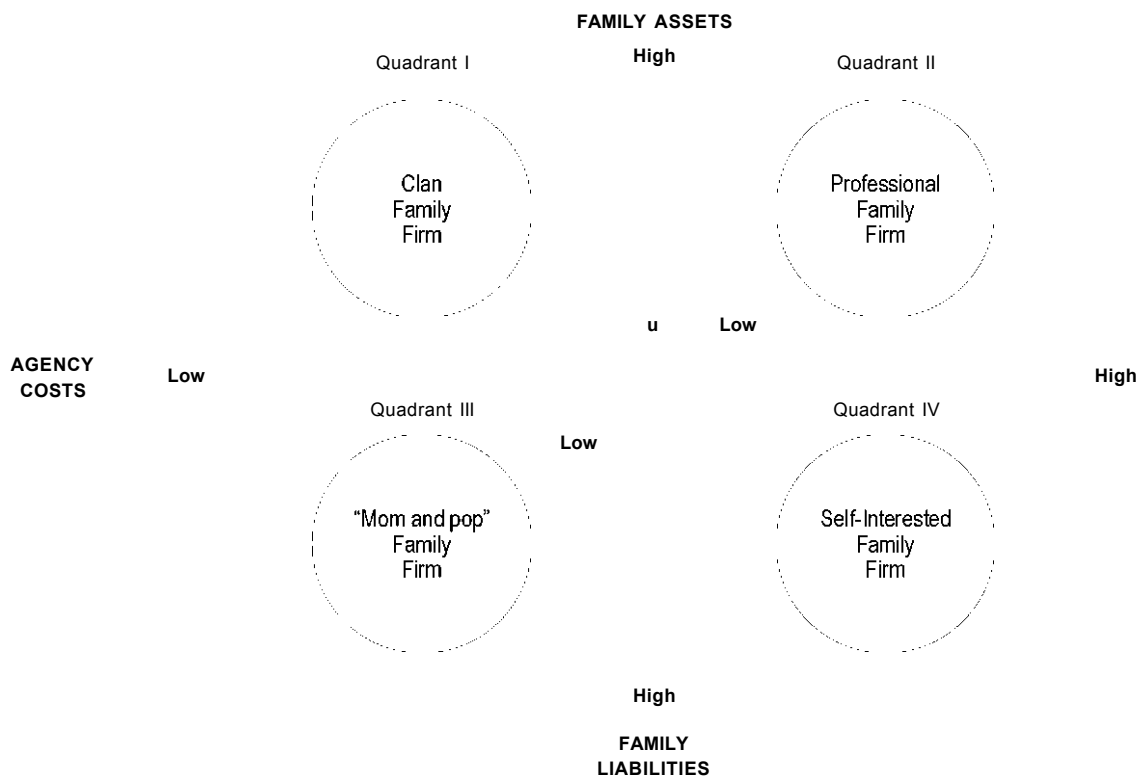
clan family firm, (II) the professional family firm, (III) the "mom and pop" family firm, and (IV) the self-interested family firm. Certain agency costs and familial assets or familial liabilities are associated with each type. An example of the clan family firm (I) may be a small, first-generation family firm owned and managed by family members highly committed to the success of both the firm and the family. The benefits of low agency costs stem from the "clan control"; such clans have a high degree of trust, and behaviour is regulated by the group's shared goals, norms, and values. This type of a family firm relies on significant human capital (i.e., family members with skills and commitment needed for firm success). Family resources are also used to support the firm in difficult times.

Large family firms in which the family maintains significant ownership but relies on professional managers to run the enterprise are examples of professional family firms (II). Agency costs stem from the attempt to formalise control systems and monitor management. On the other hand, the formal monitoring mechanisms prevent the firm from opportunism and nepotism often found in family firms. Therefore, family assets are protected and can be developed in the professional family firm, much like in the clan family firm. The "mom and pop" family firms (III) are those family firms that may have been operated by a family for generations, but the owning family has not made an effort to cultivate family assets to help the firm to grow (e.g., family-owned restaurants or family farms).

This type of family firm has the agency advantages of the clan family firm, inasmuch as the family does not have conflicting goals and behaviour is monitored largely through close family ties. However, this type of firm has certain liabilities stemming from family ownership. Family managers may not be trained or have the expertise needed to grow the business, especially if family values encourage nepotism. The family's physical or financial assets may not be utilised effectively to benefit the business. Finally, family firms comprised of multiple generations of family members that are often highly conflicted are examples of self-interested family firms (IV). Self-interested family firms are based on utilitarian and altruistic relationships; family members advance their self-interests at the expense of the firm and often other family members. Family assets may be squandered through opportunism, shirked responsibilities, and adverse selection—all of which are made possible by the lack of formal monitoring systems and self-interested nature of the family. Family ownership may be widely dispersed among family members who have different interests and goals; these differences may cause conflicts and self-interested behaviours (Dyer 2006).

Dyer (2006) developed several propositions regarding family as well as family/non-family businesses performance differences based on the types presented herein; the propositions are based on the ceteris paribus assumption, which means that the family effect on performance can be clearly delineated only by assuming that all other firm factors are

Figure 1 : Typology of family firms



Source: Dyer (2006, 266)

held constant (e.g., industry, firm characteristics). One proposition stated that clan family firms will, due to significant family assets and low agency costs, perform better than the other three types of family firms. Another proposition is that professional family firms will have higher performance than self-interested family firms. Regarding performance differences between family/non-family firms, Dyer (2006) stated that non-family firms would be expected to perform more poorly than clan family firms (since non-family firms lack family resources and have higher monitoring costs) and professional family firms (since non-family firms have no familial resources and incur similar agency costs) but perform better than self-interested family firms since this type of family firms has significant agency costs and family liabilities.

## 7 Conclusions on applicability of theoretical approaches and proposals for future research studies

Explaining how and why family firms behave and perform differently than non-family firms has become the objective of many recent research studies, indicating that the study of family firm performance is becoming central in the family business study field (e.g., Sciascia and Mazzola 2008). Both the agency theory and RBV provide a useful framework for guiding theoretical as well as empirical studies on family firms' performance. Habbershon and co-authors (2003) made an important contribution in investigating the effects of family involvement by integrating firms' RBV with the system theory. The authors provided a theoretical basis for explaining how family businesses are different from non-family ones and how such differences might manifest in sustainable competitive advantages. Meanwhile, Dyer's (2006) work on family firm typology combined two theoretical approaches: the agency theory and RBV, whose practical value should be proved by empirical studies. The author considered the heterogeneity of the family business sector (e.g., Westhead and Cowling 1998; Astrachan et al. 2002; Sharma 2004), which is often neglected in empirical research. However, limits exist in the usefulness of a typology of anything as complex as family enterprises.

It is important that future studies based on the agency theory and RBV try to clearly differentiate the family influence from other variables (e.g., industry, firm characteristics, the firm's stage of development) that may influence firm performance; researchers should explore the "family effect" (Dyer 2006) or "familiness" (Habbershon et al. 2003)—namely, those attributes that a family brings to a firm that might affect its performance. Such approaches to studies will help better understand the determinants of family firm performance as well as provide policymakers and those concerned with encouraging wealth creation and job generation by providing empirical evidence of factors that have a negative (detrimental) or positive influence on firm performance.

Definitional clarity is also of great importance in the field of family business performance research. As pointed out herein, many divergent conclusions regarding the performance of family firms stemming from empirical research studies could be due to the lack of consensus surrounding the definition of a family firm. Such lack of clarity can lead to conflicting evidence surrounding performance and create a serious credibility gap, leaving the field of family business open to criticism from academics and business professionals. Therefore, researchers must clearly define the "group" of family businesses they research.

When establishing differences in performance, it is necessary to test for differences caused by family involvement in management and for those differences caused by family involvement in ownership. Empirical testing is needed to determine which type of agency costs (e.g., other than agency costs arising from separation of ownership and control, including those arising from asymmetric altruism) has the most detrimental impact on family firms' performance and to examine whether agency costs are more apparent in certain types (or groups) of family firms. Such testing would also bring some empirical support for Dyer's (2006) typology. Different internal governance mechanisms (e.g., strategic planning, executive pay, outside directors) and their influence on agency costs, and consequently on family business performance, should be studied as well. Empirical research is also needed to test the propositions on the links between performance and the idiosyncratic resources and capabilities that family firms possess. Future studies should ultimately be oriented toward differences in the combination and importance of the various resources and capabilities that constitute familiness, depending on the mix and importance of goals pursued.

Researchers should consider the limitations of agency theory in its explanatory scope since the economically self-interested actor of agency theory may not be the best portrayal of actors in family firms, where cultural norms may play a significant role (e.g., Greenwood 2003; Westhead and Howorth 2006). Therefore, other complementary theories should be considered in future research in order to provide a broader framework with which to explore the links between a family firm's ownership and management structure and firm performance. In particular, stewardship theory—which has recently gained much attention among family business researchers (e.g., Corbetta and Salvato 2004; Westhead and Howorth 2006; Greenwood 2003)—explicitly denies the narrow economic definition of human action and proposes that actors often identify themselves with a company and knowingly subordinate personal interests to the collective (Davis et al. 1997). Stewardship theory may provide greater insights (in comparison to agency theory) into ownership and management and its impact on performance of closely held and managed family firms that may exhibit an organization-serving culture and focus on non-financial objectives. Such behaviour may retard firms' financial performance

(Westhead and Howorth 2006). These cognitions are especially important for studying Slovenian family businesses as well as family businesses in CEE transition countries since the majority of them can be described as "founder centric family businesses" (Duh and Tominc 2006) characterised by ownership concentrated in one individual who is also a manager.

The performance of family businesses (also versus non-family businesses) should be explored using "hard" performance measures as well as indicators of non-financial objectives/performance since profit maximisation is not the only (or prime) objective of a family business (e.g., Westhead and Cowling 1997; Westhead and Howorth 2006; Chrisman et al. 2003). Corbetta and Salvato (2004) also suggested that advantages related to family involvement should be measured over long periods given the long-term orientation of most family firms, since the main determinants of stewardship behaviours (trust, altruism, relational contracts, and non-financial family goals) take a relatively long time to exert their effects on firm performance.

#### References:

1. Astrachan, J. H., S. B. Klein and K. X. Smyrniotis (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1): 45-58.
2. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
3. Chrisman, J. J., J. H. Chua and R. A. Litz (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing* 18 (5): 467-472.
4. Chrisman, J. J., J. H. Chua and R. A. Litz (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4): 335-354.
5. Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5): 555-575.
6. Corbetta, G. and C. Salvato (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4): 355-362.
7. Daily, C. M. and M. J. Dollinger (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review* 5 (2): 117-137.
8. Davis, J. H., F. D. Schoorman and L. Donaldson (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22 (1): 20-47.
9. Duh, M. and P. Tominc (2006). Comparative analysis of family and non-family businesses in Slovenia (Primerjalna analiza družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji) In: *Slovenian Entrepreneurship Observatory 2005 (Slovenski podjetniški observatorij 2005)*, ed. M. Rebernik, P. Tominc, M. Duh, M. Rus, K. Pušnik, T. Krošlin, B. Bradča and D. Močnik. Maribor : Faculty of Economics and Business.
10. Dyer, W. G. Jr. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 401-416.
11. Dyer, W. G. Jr. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review* 19 (4): 253-273.
12. Gomez-Mejia, L. R., M. Nuñez-Nickel and I. Gutierrez (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal* 44 (1): 81-95.
13. Greenwood, R. (2003). Commentary on: "Toward a theory of agency and altruism in family firms". *Journal of Business Venturing* 18 (4): 491-494.
14. Habbershon, T. G. and M. L. Williams (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1): 1-21.
15. Habbershon, T. G., M. L. Williams and I. C. MacMillan (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 451-465.
16. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review* 2 (5): 257-276.
17. Karra, N., P. Tracey and N. Phillips (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (6): 861-877.
18. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Final Report. Vienna : Austrian Institute for SME Research. Available: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family\\_business/family\\_business\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm)
19. Sciascia, S. and P. Mazzola (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review* 21 (4): 331-345.
20. Schulze, W. S., M. H. Lubatkin and R. N. Dino (2003). Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms: Theory and Evidence. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 473-490.

21. Schulze, W. S., M. H. Lubatkin, R. N. Dino and A. K. Buchholtz (2001). Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science* 12 (2): 99-116.
22. Sharma, P. (2002). Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology. Paper presented at the Academy of Management meetings, Denver, CO.
23. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* 17 (1): 1-36.
24. Sirmon, D. G. and M. A. Hitt (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4): 339-358.
25. Steier, L. P. and J. L. Ward (2006). If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (6): 887-895.
26. Westhead, P. and M. Cowling (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 3 (1), 30-39.
27. Westhead, P. and M. Cowling (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (1): 31-56.
28. Westhead, P. and C. Howorth (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review* 19 (4): 301-316.

Katja Cepec\*  
Kladvij Logožar\*

## ZUNANJE IZVAJANJE LOGISTIČNIH DEJAVNOSTI V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

### Outsourcing of Logistic Activities in the Car Industry

#### 1 Uvod

Koncept zunanjega izvajanja dejavnosti v praksi že nekaj časa velja za zelo uspešno metodo kljubovanja zaostrenim tržnim razmeram, raziskave pa mu še dalje napovedujejo svetlo prihodnost. Zunanje izvajanje dejavnosti (outsourcing) podjetju dovoljuje, da se osredotoči na osnovne aktivnosti poslovanja, ki prinašajo največjo dodano vrednost, t. i. stranske aktivnosti pa prepusti v izvajanje zunanjim specialistom. Med najpogostejše stranske aktivnosti podjetij prištevamo logistične storitve, za katere podjetja pogosto nimajo niti dovolj znanj niti sredstev, da bi jih lahko opravljala na tako visoki kakovostni ravni, kot jih lahko specializirana podjetja. To velja zlasti za velika podjetja, ki delujejo mednarodno, zahteve po zanesljivosti upravljanja dobavnih verig pa so izjemno visoke.

Avtomobilska industrija je vsekakor panoga, kjer se zahteva visoka raven kakovosti logističnih storitev, saj se njena dobavna veriga razteza po vsem svetu. V avtomobilski industriji logistična podjetja pogosto prevzamejo vse procese, povezane z logistiko, v prihodnje pa se celo pričakuje izginjanje tradicionalne proizvodnje avtomobilov. Tako naj bi ponudniki logističnih storitev organizirali celotno proizvodnjo avtomobila, razen razvoja, oblikovanja in trženja izdelkov. Sicer pa se avtomobilska industrija danes sooča z največjimi izzivi v svoji dolgotletni zgodovini. Osrednjo težavo predstavlja stagnacija oz. upad povpraševanja na nekdanjih največjih trgih motornih vozil, na evropskem in ameriškem trgu. Industrio zaznamujejo po eni strani številni prevzemi in združitve, zapiranje tovarn ter odpuščanje delavcev v Evropi in ZDA, po drugi strani pa selitev proizvodnje v Vzhodno Evropo in na Kitajsko.

Koncept zunanje oskrbe so strokovnjaki zasnovali na temelju zakonitosti uspešnega poslovanja »narediti ali kupiti« (»make or buy«). Podjetje se osredotoči na proizvodnjo izdelkov/storitev ali izvaja poslovne dejavnosti, v katerih ima konkurenčne prednosti. Z zunanjo izvedbo želi povečati svojo dolgoročno uspešnost (Ogorelc 2004, 307).

Najuspešnejša partnerstva v zunanjem izvajanju danes temeljijo na jasno opredeljenih poslovnih koristih, porazdeljenih tveganjih in nagradah ter na povečani transparentnosti strateškega planiranja in skupnega vodenja. Takšen način dela je možen le na podlagi partnerskega odnosa med sodelujočima strankama. Prav tako se podjetja vedno bolj odločajo za sklepanje kratkoročnih pogodb, ki so bolj dinamične in kompleksne narave v primerjavi s tradicionalnimi posli. Gre za sodelovanje z večjim številom zunanjih izvajalcev, ki opravljajo isto dejavnost, kar imenujemo »multiple sourcing« in je nasprotje tradicionalnemu »single sourcingu«. Takšni kompleksni pristopi k zunanjemu izvajanju zahtevajo več sodelovanja (Horowitz, Gordon in Kuruganti 2008).

Katja Cepec, študentka Ekonomsko-poslovne fakultete, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-naslov: katja.cepec@uni-mb.si

Kladvij Logožar, izredni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: kladvij.logozar@uni-mb.si

#### Izvleček

UDK: 339.182:658.788.5:629.331

Zunanje izvajanje (outsourcing) je metoda specializacije podjetja za opravljanje dejavnosti, pri katerih dosega konkurenčne prednosti. Osredotočenje na t. i. ključne sposobnosti ter najem podpornih dejavnosti, kot je logistika, povečuje učinkovitost poslovanja podjetja. Zunanje izvajanje dejavnosti je v avtomobilski industriji že uveljavljena praksa podjetij.

Zaradi čedalje kompleksnejših dobavnih verig je logistika pogosto predmet zunanje oskrbe. Logistični ponudniki imajo potrebno znanje in tehnologijo, s katerima lahko zagotovijo celovite logistične rešitve za naročnike različnih panog. Podjetja iz avtomobilske industrije so zaradi globalne navzočnosti in množice udeležencev v dobavni verigi najpomembnejši naročniki tovrstnih storitev.

*Ključne besede:* poslovna logistika, zunanje izvajanje logističnih dejavnosti, avtomobilska industrija

#### Abstract

UDC: 339.182:658.788.5:629.331

Outsourcing is a method of company specialisation in activities in which it achieves competitive advantages on the market. Focusing on core competencies while outsourcing supporting activities (e.g., logistics) has enabled company operations to become more efficient. In the car industry, outsourcing is a well-established practice. Due to the complexity of supply chains, logistics is becoming a common subject of outsourcing. Logistics providers have the necessary knowledge and technology to develop complete logistic solutions for different branches. Due to their global presence and a great number of supply chain participants, car manufacturers are the most important users of such services.

*Key words:* business logistics, logistics outsourcing, car industry

JEL: L86, L96

Schaffhauser (2006) ugotavlja, da se večina naročnikov pri izbiri izvajalca najprej pozanima o kakovosti izvedbe, ceni ter izkušnjah, ki jih ima izvajalec na področju dejavnosti, ki je predmet zunanjega izvajanja. Samo 37 % vprašanih je izpostavilo tehnološko ujemanje kot bistveni razlog odločitve. Drugi dejavniki so za izbor zunanjega izvajalca nekoliko manj pomembni.

V tujini so bile izvedene številne raziskave o razširjenosti zunanjega izvajanja dejavnosti. Po podatkih raziskave IAOP (2008 a) je danes industrija globalnega zunanjega izvajanja vredna šest milijard dolarjev in vključuje več kot 150.000 profesionalcev. Izsledki raziskave kažejo, da je od stotih vodilnih svetovnih izvajalcev 44 % le-teh zunaj ZDA, pet od desetih največjih je bilo ustanovljenih v Indiji. Dohodek podjetij elitne skupine je leta 2007 zrasel za 24 % v primerjavi s 16-odstotno rastjo v letu poprej. V povprečju je podjetje iz te skupine leta 2007 dosegalo letno prodajo v vrednosti 1,7 milijarde dolarjev in zaposlovalo 27.000 ljudi po vsem svetu.

ZDA veljajo za največji trg zunanjega izvajanja, saj v te namene potrošijo trikrat več sredstev kot Zahodna Evropa (Gartner 2008). Splošno gledano, so se izdatki za zunanje izvajanje v desetletju povečali za 10-20 %, ne glede na gospodarske razmere. Trenutne slabe gospodarske razmere na trend rasti zunanjega izvajanja trenutno ne vplivajo, saj ta še vedno raste z letno rastjo 10-15 %. Zaostritev gospodarskih razmer podjetja načeloma še bolj spodbudi k zunanjemu izvajanju zaradi težnje po zniževanju stroškov in zmanjševanju tveganj (IAOP 2008 a).

Po podatkih raziskave, ki jo je izvedel Wall Street Journal, je zunanje izvajanje najbolj razširjeno v Indiji (88,7 %), Severni Ameriki (86,4 %) ter v Veliki Britaniji in Zahodni Evropi (82 %). Sledijo Južna Amerika (78,1 %), Srednja in Vzhodna Evropa (74,5 %) ter Azija, vključno z Indijo (55,9 %). Zunanje izvajanje je najmanj razširjeno na Srednjem Vzhodu (38,9 %), na Kitajskem (24,6 %) in v Afriki (10,7 %). Najbolj popularne destinacije za zunanje izvajanje so nekatere azijske države (Indija, Kitajska, Malezija, Tajsko, Indonezija, Filipini), Brazilija, Čile,

Bolgarija in Mehika. Priljubljenost izbrane države se meri glede na stroške posla, razpoložljivost kvalificirane delovne sile ter glede na politično in gospodarsko okolje države (Kendrick 2007).

Evropska raziskava na področju zunanjega izvajanja (Ernst, Young 2008, 10) je pokazala, da skoraj tri četrtine vseh evropskih podjetij predaja vsaj eno funkcijo v izvedbo zunanjemu izvajalcu. V raziskavo je bilo vključenih šest evropskih držav, in sicer Belgija, Španija, Italija, Francija, Nemčija in Velika Britanija. Najvišji odstotek ekster-nalizacije posla (81 %) izmed vseh dosega Belgija, njena južna sosedna Francija pa dosega najnižji odstotek, tj. 63 %. Prednosti zunanjega izvajanja se vedno bolj zavedajo tudi slovenska podjetja, saj je Kavčičeva raziskava (2007 b, 732) pokazala, da kar 88 % anketiranih podjetij (teh je bilo 75) pri svojem poslovanju uporablja zunanje izvajanje.

Podjetja pričakujejo od zunanjega izvajanja še vedno najprej zmanjševanje stroškov (75 %), fleksibilnost poslovanja (55 %), boljši odnos s strankami (40 %), razvoj novih proizvodov in storitev (35 %), razširitev tržnega segmenta (31 %) in geografsko širitev (38 %). Enako zaporedje razlogov velja tudi za evropska in slovenska podjetja. Globalno gledano, podjetja v zunanjo izvedbo najpogosteje prepuščajo informacijsko tehnologijo, proizvodnjo ali dobavo ključnih proizvodov oz. storitev ter logistiko in distribucijo (Horowitz, Gordon in Kuruganti 2008). Druge dejavnosti so še kadri, prodaja in trženje, raziskave, razvoj in inovacije, preskrbovanje, klicni centri ter finance in računovodstvo.

Medtem ko se velike svetovne korporacije vedno pogosteje odločajo za izločanje osnovne dejavnosti, večina evropskih in zlati slovenskih podjetij ostaja pri izločanju pomožnih dejavnosti. Tipične dejavnosti, ki jih izločajo evropska podjetja, so vzdrževanje, distribucija, logistika in transport ter informacijska tehnologija (Ernst in Young 2008, 13). V Sloveniji gre večinoma za prenašanje enostavnejših dejavnosti (čiščenje, varovanje, informacijska tehnologija, priprava toplih obrokov), pri katerih so tveganja ter posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja precej manjši

Slika 1: Kriteriji za izbiro zunanjega izvajalca dejavnosti

izpolnjevanje zahtev glede kakovosti	60%
cena storitev	57%
izkušnje/sposobnosti	53%
tehnološko ujemanje	37%
fleksibilna pogodba	26%
lokacija	23%
kulturno ujemanje	21%
obseg potrebnih virov/sredstev	18%
priporočila in ugled	12%

Vir: Prirejeno po Schaffhauser 2006

Slika 2: Najpogostejše dejavnosti zunanjega izvajanja

informacijska tehnologija	57%
proizvodnja ali dobava ključnih proizvodov ali storitev	53%
logistika in distribucija	51%
kadri	35%
prodaja in marketing	33%
raziskave, razvoj in inovacije	32%
preskrbovanje	30%
klicni centri	25%
finance in računovodstvo	24%

Vir: Prirejeno po Horowitz, Gordon in Kuruganti 2008



kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja (Kavčič 2007b, 732).

Uporaba zunanjega izvajanja še vedno narašča, kljub temu pa se je leta 2007 vrednost pogodb zmanjšala za 50 %. Podjetja zunanje izvajanje vedno bolj uporabljajo, vendar pa se sklepajo posli, ki vključujejo že omenjeno strategijo »multiple sourcing«. V tem primeru ne gre več za dolgoročne megaposle, temveč za kratkoročne in kompleksne posle, ki so zaradi manjšega obsega v raziskave le redko vključeni (Gartner 2008). Raziskave kažejo, da se s krajšanjem pogodbenega razmerja zadovoljstvo naročnika z izvajalcem povečuje. Zadovoljstvo je večje tudi pri tistih naročnikih, ki sodelujejo le z enim ali dvema zunanjima izvajalcema. V prihodnosti se pričakuje sodelovanje s povprečno šestimi zunanjimi izvajalci (Schaffhauser 2006).

Kavčič (2007b, 734, 739) je v svoji raziskavi ugotovil, da skoraj tretjina anketiranih slovenskih podjetij v pogodbi o sodelovanju z zunanjimi izvajalci nima opredeljenega roka trajanja, ena tretjina pa ima ročnost sodelovanja do enega leta. Prvi podatek kaže na veliko neodgovornost in tveganje v sodelovanju za obe strani, prav tako kratkoročne pogodbe (do enega leta) niso značilne za načrtovano strateško sodelovanje med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Ugotovljena dejstva so v popolnem nasprotju s trenutnimi svetovnimi trendi, kjer so pogodbe resda kratkoročne narave, vendar gre za partnerski odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in sodelovanju. Izkušnje kažejo, da so slovenska podjetja na začetku razvojne poti zunanjega izvajanja.

Kar zadeva prihodnost industrije zunanjega izvajanja, se že za leto 2009 napovedujejo korenite spremembe. Združenje IAOP je navedlo več kot 25 dejavnikov, ki bodo vplivali na industrijo zunanjega izvajanja, vključno s poostreno kontrolo in vladnim nadzorom, novimi iniciativami predsednika ZDA ter upočasnjeno rastjo razvijajočih se držav (Government Technology 2008).

Pet ključnih trendov, ki bodo leta 2009 zaznamovali industrijo zunanjega izvajanja (Government Technology 2008), je:

- Podjetja bodo zunanje izvajalce raje iskala na domačem tržišču. Glede na množično odpuščanje v številnih industrijah bo na domačem trgu namreč dovolj razpoložljive delovne sile. Države, ki so bile do nedavnega najatraktivnejše destinacije za zunanje izvajanje (v največji meri Indija in Kitajska), bodo nadomestile lokacije, ki so bližje domicilu podjetja.
- S tem ko bodo podjetja zmanjšala izdatke na področju informacijske tehnologije, se umikala s trgov in iskala delovno silo na domačem trgu, se bo rast industrije zunanjega izvajanja leta 2009 upočasnila. Globalna negotovost ter želja potrošnikov po prihranku stroškov bo podjetja silila v sklepanje kratkoročnih pogodb z zunanjimi izvajalci. Podjetja bodo sodelovala z manjšim številom ključnih zunanjih partnerjev in bodo za opra-

vljeno storitev pripravljena plačati manj.

- Podjetje bo kot naročnik dejavnosti zunanjega izvajanja cenilo profesionalnost zunanjega izvajalca ter od njega pričakovalo ustvarjanje dodane vrednosti.
- Nestabilno gospodarsko stanje bo ustvarilo priložnosti za močna in ustaljena podjetja. Medtem ko se gospodarsko stanje še hitro ne bo izboljšalo, bodo strateško delujoča podjetja, vključena v zunanje izvajanje, izjemno cenjena in iskana.
- Socialna odgovornost in okoljska ozaveščenost bosta prednostni temi pri kreiranju rešitev zunanjega izvajanja.

## 2 Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti

Ključna konkurenčna prednost uspešnih podjetij postajajo v zadnjih nekaj letih storitve, ki dopolnjujejo sicer kakovosten in cenovno privlačen izdelek. Oskrba kupca s pravim izdelkom, v pravi količini in ob pravem času je nekaj povsem samoumevnega. Kakovost servisiranja kupcev, še posebej ko ti zahtevajo dosledno oskrbo z izdelki, zagotavljanje prilagodljivosti, skladno s specifičnimi zahtevami, postaja eden ključnih elementov, ki omogočajo podjetju zadržati konkurenčno pozicijo.

Omenjena pravila konkurence so nastala s pojavom dobavnih verig, ki jih vodi skupna poslovna filozofija vseh njenih udeležencev. Gre za mrežo povezanih in medsebojno odvisnih organizacij, ki skupaj ustvarjajo vrednost proizvodov in storitev ter skupaj upravljajo materialne in informacijske tokove od dobaviteljev do končnih uporabnikov, da bi kar najbolj povečali njihovo zadovoljstvo. Podjetja gledajo učinkovitost svoje dobavne verige kot konkurenčno prednost, po kateri jih kupci razlikujejo od drugih. Dejstvo je, da v globalni ekonomiji med seboj ne konkurirajo podjetja, temveč dobavne verige, ki jim podjetja pripadajo.

Logistične aktivnosti so sestavni del celotnega procesa dobavne verige in so lahko ključne za uspeh podjetja na trgu. Ker je logistika pogosto strateško manj pomembno področje poslovanja, se podjetja optimizacije logističnih dejavnosti lotevajo s konceptom zunanjega izvajanja. Za doseganje strateških ciljev podjetja je namreč pomembno, da podjetje tudi podporne aktivnosti izvaja optimalno.

Podjetje, ki se odloči logistične aktivnosti predati v izvedbo zunanjemu izvajalcu, ima od sklenjenega partnerstva določena pričakovanja. Prednostni cilj zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti je vsekakor osredotočenje podjetja na ključne kompetence in izboljšanje proizvodne diferenciacije z namenom doseči konkurenčno prednost na trgu. Podjetje pričakuje pravočasno in dosledno dobavo izdelkov ter skrajšanje časa, potrebnega za izpolnitev naročila. Pričakuje se tudi izboljšanje upravljanja logistične mreže, večja prilagodljivost podjetja pri odzivanju na morebitne spremembe na trgu in olajšan dostop do novih tehnologij. Cilj naročnika je med drugim tudi zmanjšanje

potreb po vlaganjih v osnovna sredstva in opremo ter zmanjšanje potreb po delovni sili. Nadalje se pričakuje zmanjšanje obsega zalog in s tem izboljšanje koeficienta obračanja zalog, manj poškodb blaga ter zmanjšanje administrativnih stroškov (Bešter 2004, 73-74).

Odločitev, da se logistika ali del logističnih storitev izloči iz dejavnosti podjetja, ni preprosta. Odvisna je od stroškov za izločitev storitve, usposobljenosti vodstva podjetja ter znanja v podjetju, da se izločitev izpelje tudi v praksi (pogajanja, koordinacije). Odločitev je lažja, če so stroški zunanjega izvajalca logističnih storitev nižji od stroškov za angažiranje lastnega dela ali sredstev. V nasprotnem primeru izločitve verjetno ne bo (Koželj 2003, 104). Najpogostejši razlogi za ohranitev logističnih dejavnosti v podjetju so: logistika je ključna dejavnost podjetja, je preveč pomembna za izločitev, logistični stroški se ob izločitvi ne bodo zmanjšali in izgubi se nadzor (Capgemini 2004).

Na področju logističnih storitev so znane različne oblike oz. stopnje izločanja te dejavnosti iz podjetja. Slika 3 prikazuje pet stopenj logistične ponudbe, od katerih je vsaka bolj kompleksna in zahteva drugačen pristop podjetij (Bešter 2004, 71).

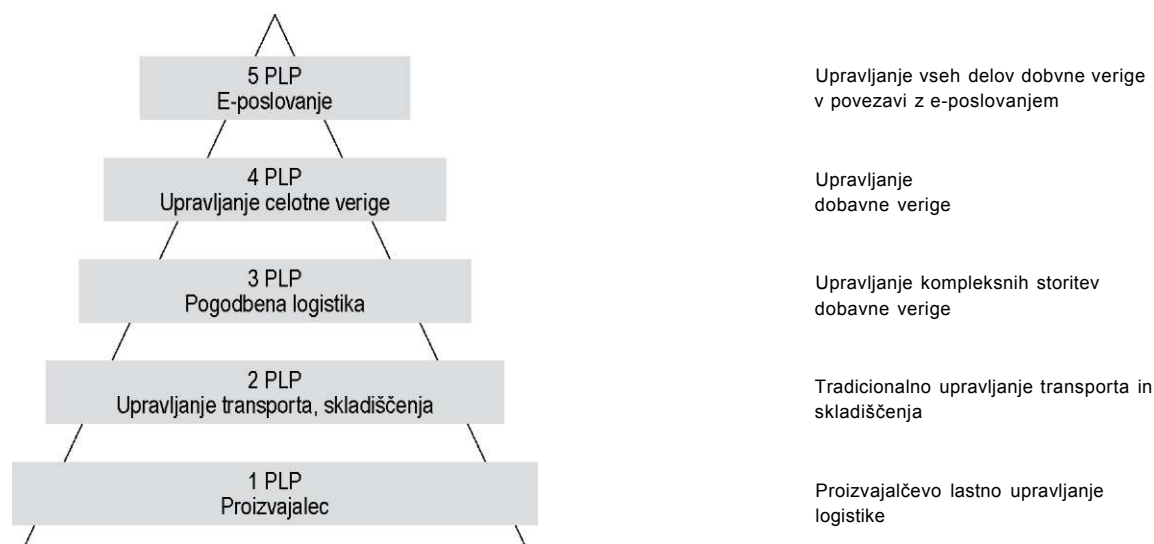
Prva raven logistične ponudbe ponazarja izvedbo logističnih aktivnosti v lastni režiji (insourcing, in-house logistics). Podjetje ima potrebna transportna sredstva, pretovorno mehanizacijo, skladišča, upravlja zaloge in drugo, vključno z osebjem za opravljanje logističnih nalog. Druga raven piramide v upravljanju logistike vključuje zunanja podjetja, t. i. ponudnike 2PLP (second party logistics provider), ki opravljajo tradicionalne logistične funkcije, kot sta skladiščenje in transport. Podjetja, ki nimajo potrebne opreme in infrastrukture, najemajo logistična podjetja za opravljanje logističnih aktivnosti z namenom zniževanja investicij in stroškov.

Z zunanjo oskrbo v logistiki se v največji meri ukvarjajo ponudniki logističnih storitev 3PLP (third party logistics provider) in 4PLP (fourth party logistics provider). Gre za specializirana logistična podjetja, ki prevzemajo opravljanje logistike za nelogistična podjetja. Zunanji logistični izvajalci lahko zaradi specializacije ponudijo kakovostno izvedeno logistično storitev. Njihove sposobnosti so rezultat naložb v logistično tehnologijo in znanje ljudi ter številnih izkušenj, ki so si jih pridobili v sodelovanju z drugimi podjetji. Naročnik in ponudnik logistične storitve delujeta v duhu skupne organizacijske kulture, kjer mora obvezno biti prisotna visoka stopnja medsebojnega zaupanja.

Na trgu ponudnikov logističnih storitev 3PLP se zadnjih nekaj let dogajajo pomembne spremembe. Podjetja širijo svojo ponudbo in vanjo vključujejo zelo donosne logistične dejavnosti. Vlagajo v izgradnjo sodobnega logističnega omrežja in v izboljšanje organiziranosti dela. Med njimi se pojavljajo združevanja in prevzemi, kar v podjetjih prinaša večjo sinergijo (Vouk 2003c, 114). Spremembe doživljajo tudi podjetja, ki uporabljajo storitve podjetij 3PLP. V poslovanju podjetij so nastale naslednje spremembe: zmanjšanje logističnih stroškov v povprečju za 8,2 %, zmanjšanje fiksnih logističnih sredstev za 15,6 %, skrajšanje časa od naročila do dobave z 10,7 na 8,4 dni ter zmanjšanje zalog za 5,3 % (Parashkevova 2007, 35).

Z naraščajočo potrebo po celovitem upravljanju dobavnih verig in logističnih storitev se v zadnjih letih povečuje pomen ponudnikov 4PLP. Njihovo delovanje je veliko širše od ponudnikov 3PLP, saj ponudniki 4PLP poleg standardnih logističnih storitev (prevozne in skladiščne dejavnosti) prevzamejo tudi nekatere proizvodne procese, oskrbo, informacijsko-tehnološke rešitve v dobavnih verigah, napovedovanje povpraševanja, upravljanje omrežja, upravljanje odnosov z odjemalci, upravljanje zalog in administrativnih

Slika 3: Ravni logistične ponudbe



Vir: Prirejeno po Agiplan 2002, 3

opravi (Vouk 2003b, 118). Pri opravljanju teh funkcij ima podjetje 4PLP vlogo integratorja, ki povezuje vire, sposobnosti in tehnologije iz svoje lastne organizacije in drugih organizacij ter z njimi snuje, razvija in upravlja celostne rešitve za dobavne verige (Knez, Kramar in Rosi 2007, 145).

Prednost ponudnikov 4PLP je predvsem v sposobnosti prožnejšega odzivanja na spremembe v poslovnih procesih naročnikov in v sprotne prilagajanju njihovim spreminjajočim se zahtevam. Poleg tega je ponudnik 4PLP nevtralen, kar je pomemben pogoj za to, da lahko za svoje naročnike v celostno rešitev poveže najustreznejše ponudnike posameznih logističnih in tehnoloških storitev. Podjetjem 4PLP tudi ni treba vzdrževati lastnih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti, saj bi to lahko vplivalo na nevtralnost pri izbiri ponudnikov posameznih rešitev (Knez, Kramar in Rosi 2007, 145). Največja razlika v delovanju ponudnikov 3PLP in 4PLP pa je v tem, da ponudniki storitev 4PLP lahko strukturirajo odnose in procese tako, da najbolje zadovoljijo potrebe strank, česar ponudniki storitev 3PLP ne zmorejo. Pri slednjih morajo stranke izbirati le med ponudbo storitev, ki so na voljo (Vouk 2003b, 118).

Zadnje raven logistične ponudbe predstavljajo ponudniki 5PLP (fifth party logistics provider), kjer gre za povezovanje posameznih dobavnih verig v skupno omrežje, ki je pod strateškim vodstvom ene same organizacije. Pri tem naj poudarimo, da ponudnik 5PLP ni fizična oseba, temveč sistem, ki obvešča kontrolno telo (4PLP). Kontrolno telo na osnovi dobljenih informacij in prednostnih funkcij v omrežju upravlja raznolike dobavne verige. Prednosti tega pristopa so doseganje večje ekonomije obsega, možnost nenehne kontrole in vpogleda v upravljanje dobavne verige prek spletnega portala. Ključ za uspeh na tem področju je informacijska tehnologija in sistemsko povezovanje (SCE 2008).

Zunanje izvajanje ne prinaša prednosti samo najemnikom logističnih storitev. Koristi od sklenjenega posla ima tudi sam logistični ponudnik, saj si poleg večjih možnosti za izkoriščanje učinkov ekonomije obsega zagotovi še stalno zaposlitev logističnih kapacitet ter večjo stabilnost poslovanja. Druge koristi so še pravočasno prilagajanje razvojnim potrebam stranke ter izpopolnjevanje ponudbe logističnih storitev (Jelenc 2001, 34).

Večina raziskav o razširjenosti zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti v obdelavo vključuje ponudnike 3PLP, ki kljub naraščajočem pomenu podjetij 4PLP na trgu logistične ponudbe še vedno prevladujejo. Gre za najbolj razširjeno raven logističnih ponudnikov, ki svojo ponudbo in poslovanje nenehno širijo na račun številnih združevanj, geografske ekspanzije in organske rasti (Foster in Armstrong 2008). Pri tem ne gre zanemariti dejstva, daje dohodek teh podjetij leta 2007 samo v ZDA znašal 122 milijard dolarjev, kar je 8 % več kot leto poprej (Trunick 2008). Podatki, ki jih navajamo v nadaljevanju, zato v večji meri temeljijo na izsledkih raziskav o rabi storitev ponudnikov 3PLP.

Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti (logistični outsourcing) opredeljujejo podjetja kot orodje za prilagajanje

hitro spreminjajočim se tržnim razmeram. V globalnem smislu je pomen izločanja logističnih dejavnosti vse večji, saj kazalci napovedujejo rast zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti z 20 % leta 2001 na 80 % leta 2027 (Košir 2007, 10). Največji delež zagotovo prispevata tržišči Evrope in ZDA, kjer je zunanje izvajanje logističnih aktivnosti tudi najbolj razširjeno. V Evropi raste logistična panoga dvakrat hitreje kot gospodarstvo - tj. v povprečju med 4 in 8 % letno, njena letna vrednost znaša od 140 do 160 milijard evrov. Nemčija je s 14 milijoni m<sup>2</sup> logističnih površin logistični center Evrope. Sledijo ji Velika Britanija, Francija, Nizozemska, Belgija, Španija in Italija. Pomen pridobivajo tudi nekatere države Srednje in Vzhodne Evrope, in sicer Češka, Poljska in Madžarska (Rebitzer 2007).

Po podatkih raziskave Eyefortransport (2006a) ima 60 % podjetij z lestvice Fortune 500 sklenjeno najmanj eno pogodbo s ponudnikom 3PLP. Ameriška podjetja spoznavajo ekonomske prednosti zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti, ki ga danes razumemo kot rastoč in dinamičen posel. Pomembnejša postajajo razmerja, ki se razvijajo v kohezivna partnerstva in kjer se pričakuje sinergijsko delovanje. Pričakovanja podjetij so zlasti okrepljen menedžment podjetja ter težnja logističnega ponudnika k zmanjševanju logističnih stroškov in k razvoju učinkovitih logističnih rešitev. Naraščajoči trend na trgu 3PLP je tudi zmanjševanje stroškov z racionalizacijo in združevanjem številnih manjših skladišč v distribucijske centre. Takšna konsolidacija izboljša nadzor nad porabo in planiranjem zaloga (Trunick 2008).

Z globalizacijo se povečujejo potrebe po upravljanju dobavne verige kot celote. Posledično na logističnem trgu narašča pomen ponudnikov 4PLP. Pričakovana rast tega trga se ocenjuje s 4,7 milijarde evrov leta 2004 na 13 milijard evrov leta 2010 (Frost in Sullivan 2004). Trg 4PLP je še posebej pomemben v Zahodni Evropi, in sicer v kemični, elektronski in avtomobilski industriji. Po podatkih raziskav naj bi raba ponudnikov 4PLP izboljšala raven storitev za kupce, pospešila uvajanje novih proizvodov na trg ter stimulirala podjetja k prodoru na tržišče. Druge prednosti so še: večji nadzor nad kompleksnimi logističnimi potrebami glede na države in sklenjene pogodbe, možnost hkratnega upravljanja številnejših projektov, boljši pregled nad dobavno verigo ter izboljšanje poslovnega razmerja s stranko (Eyefortransport 2007b, 10).

Naraščajočim cenam nafte ter svetovni finančni krizi se v zadnjem letu ni mogel izogniti niti logistični sektor. Na račun visokih cen nafte je Fedex, tj. drugi največji paketni distributer v ZDA, v zadnjem četrtletju poslovnega leta 2007/2008 zabeležil izgubo v vrednosti 156 milijonov evrov. Strokovnjaki vidijo rešitev v večji optimizaciji logistike in tesnejšem sodelovanju logističnega ponudnika z naročnikom (Sohn 2008). Kar zadeva svetovno finančno krizo, zmanjšuje oženje kreditnega trga razpoložljive finančne vire ter posledično tudi povpraševanje po izdelkih in storitvah. Proizvajalci so prisiljeni zmanjševati obseg proizvodnje, to pa neposredno vpliva na logistično

panogo. Potreba po skladiščenju in transportu se posledično zmanjša (Augustine 2008). Po drugi strani podjetja v času recesije bolj intenzivno uporabljajo zunanje izvajanje, predvsem na račun zniževanja stroškov ter možnosti koncentracije na osnovno dejavnost (Trunick 2008).

V Sloveniji se vedno več podjetij odloča, da za posamezne in tudi za celovite storitve logistike najemajo za to specializirana podjetja, sami pa se ukvarjajo s svojo primarno dejavnostjo. Izjeme so večina večjih proizvodnih in trgovskih podjetij, ki pretežno del logističnih dejavnosti še vedno opravljajo v lastni režiji (Morozov 2008). Med razlogi za to trditev bi lahko na prvo mesto postavili nezaupanje podjetij v delovanje logističnih operaterjev. Čeprav je v globalnem svetu predajanje logističnih storitev zunanjemu specialistu več kot pozitivno ocenjena dejavnost, med slovenskimi podjetji še vedno prevladuje izgovor, da je logistika strateškega pomena za podjetje in jo je zato treba obdržati v lastni režiji (Jakomin in Bajec 2006, 73). Drugi razlog je nedoseganje potrebne ekonomije obsega. Slovenska podjetja imajo precej težav pri večjem najemanju logističnih storitev, saj niti najemnik niti izvajalec zaradi majhnosti trga ne moreta doseči ekonomije obsega. Zunanja oskrba celotne logistike bi bila primerna le za peščico največjih slovenskih podjetij, kjer bi se to zaradi velikosti podjetja izplačalo (Vouk 2003a, 108). Kot tretji razlog bi lahko navedli nepoznavanje natančne višine lastnih logističnih stroškov v slovenskih podjetjih. Primerjava lastnih cen s cenami specializiranega logističnega podjetja je zato nemogoča.

Največ primerov zunanjega izvajanja v Sloveniji je povezanih z izločitvijo voznega parka in transporta iz lastnega poslovanja podjetja. Takšna oblika zunanje oskrbe v logistiki je najlažja, najpreprostejša in najlaže obvladljiva (Jakomin in Bajec 2006, 73). Prevoze, ki ustrezajo določenim standardom in pogojem, najema večina slovenskih podjetij pri več ponudnikih, da je odvisnost od enega izvajalca manjša. Slovenska podjetja v največji meri izločajo naslednje logistične dejavnosti: transport (55 %), razvoz blaga (45 %), vzdrževanje vozil (49 %), carinjenje (42 %) in vračilo embalaže (20 %). Izvajanje in upravljanje naročil, etiketiranje, paletizacijo in kontejnerizacijo blaga, pakiranje in prepakiranje, nadzor kakovosti ter testiranje izdelkov izvajajo podjetja v 90 % sama, skladiščenje pa kar 94 % v lastni režiji (Knez, Kramar in Rosi 2007, 147).

Oddajanje logističnih dejavnosti v izvedbo zunanjim specialistom postaja standardna poslovna praksa podjetij. Tudi v prihodnosti se po izsledkih različnih raziskav (Eyefortransport 2007a) pričakuje nadaljnji trend rasti zunanje oskrbe v logistiki. Dva osnovna trenda, ki bosta veljala v prihodnje, sta naraščanje števila naročnikov ter rastoč obseg rabe logističnih storitev. Slednji je mišljen z vidika števila logističnih dejavnosti, danih v zunanje izvajanje, geografske pokritosti ter dolžine pogodb. V omenjenih raziskavah zasledimo tudi napovedi o rastočem pomenu srednje- in vzhodnoevropskih držav, kar zadeva pogodbeno logistiko.

### 3 Zunanje izvajanje logističnih dejavnosti v avtomobilski industriji

Avtomobilska industrija sodi po svoji pomembnosti v sam vrh svetovnega gospodarstva. Na račun selitev proizvodnih obratov v dežele s cenejšo delovno silo zaposluje na milijone ljudi po svetu. Krajšanje inovacijskih ciklov sili proizvajalce avtomobilske industrije, da se osredotočijo na osnovne dejavnosti, preostale pa prepustijo v izvedbo zunanjim specialistom. Razvoj naprednih tehnologij, ki je na trgu avtomobilske industrije pogoj za ohranitev konkurenčnih prednosti, vzame proizvajalcem toliko pozornosti in predvsem investicij, da v lastni režiji ohranjajo le še dejavnosti z dodano vrednostjo, kot so razvoj, oblikovanje in trženje. Celotno logistiko ali, bolje rečeno, celotno dobavno verigo vodijo podjetja 3PLP in 4PLP, ki proizvodnjo avtomobila prevzemajo v celoti. Tako velja avtomobilska industrija za največjega uporabnika ponudnikov logističnih storitev.

Od začetka osemdesetih let prejšnjega stoletja se v avtomobilski industriji dogajajo globalne strukturne spremembe. V okvirih vitkega upravljanja (lean management) so bili v preteklih letih izvedeni različni projekti reorganizacije, katerih posledice so bile zmanjšanje števila dobaviteljev, uvedba strategije Just-in-Time (JIT) ter zunanje izvajanje logističnih storitev. Globalizacija prodajnih in nabavnih trgov je povzročila globalno navzočnost avtomobilskih proizvajalcev in s tem decentralizacijo nabavnih, proizvodnih in prodajnih struktur. Nastala so obsežna svetovna logistična omrežja za nabavo in distribucijo. Tehnološke inovacije in nove zahteve kupcev so skrajšale cikle menjave modela s šest let leta 1990 na dve do tri leta v današnjem času. Pritisk na proizvodne in logistične stroške pa je spodbudil tesnejše sodelovanje in informacijsko povezovanje avtomobilskih proizvajalcev s svojimi dobavitelji, ki dandanes proizvedejo skoraj 70 % celotnega vozila (Trojan 2000, 77).

Konkurenčni boj na avtomobilskem trgu je v zadnjih desetletjih znatno preoblikoval logistiko in njen pomen v proizvodnji avtomobilov. Pod stroškovnimi in časovnimi pritiski globalizacije so proizvodna podjetja največ možnosti za izboljšave in uvedbo vitke proizvodnje (lean production) našla prav v logistiki. Za vitko proizvodnjo podjetja je bistvena vitka logistika (lean logistics), ki je danes v avtomobilski industriji tehnološko izjemno dobro podprta. Sodobno proizvodnjo avtomobilov si težko predstavljamo brez avtomatizacije, robotizacije ali informatizacije. Vitkost v logistiki med drugim pomeni še krčenje dejavnosti, ki niso ključne za logistiko, organizacijske spremembe, zniževanje administrativnih izdatkov, krčenje zaloga, optimizacijo transportnih sredstev, minimiranje transporta in dela ter stalne izboljšave (Vogel 1992, 31). S strategijo vitke proizvodnje so podjetja izboljšala kakovost, povečala fleksibilnost, zmanjšala skupne stroške in zaloge ter skrajšala razvojne čase (Ihme 2006, 340).

Za izboljšanje produktivnosti in učinkovitosti proizvodnje uporabljajo avtomobilski proizvajalci še druge metode, od katerih je že dlje časa v uporabi strategija JIT. Ključni

cilj te strategije je s skrajšanjem pretočnega časa znižati stroške in povečati stopnjo logističnega servisa v smislu skrajšanja dobavnih rokov, povečanja lojalnosti in sposobnosti dobavljanja, večje prožnosti v dobavljanju, večje kakovosti dobave ter pripravljenosti posredovanja informacij. V nadaljnjem razvoju realiziranega JIT-koncepta je pri oskrbi proizvodnih linij v zadnjih letih pomen pridobila dostava Just-in-Sequence (JIS). Osnovni princip JIS-koncepta je pravočasna oskrba proizvodne linije z deli in komponentami v pravilnem zaporedju (Ihme 2006, 284-294).

Proizvodi avtomobilske industrije so izjemno kompleksni, saj je osebni avtomobil srednjega razreda sestavljen iz približno 30.000 do 40.000 različnih delov. Združitve množice komponent v končni izdelek zahteva podporo informacijske in komunikacijske tehnologije. Tehnična oprema za zbiranje, obdelavo in prenos informacij v vseh fazah nastanka avtomobila je srce sodobne avtomobilske industrije, saj je v dobavni verigi posameznega proizvajalca na tisoče udeležencev, od dobaviteljev in trgovcev pa vse do kupcev. Informacijski sistem za podporo logistike služi komunikaciji pri planiranju, krmiljenju in nadzoru materialnega toka. Zaradi vedno večje delitve dela med podjetji ter močnejšega vključevanja dobaviteljev in ponudnikov storitev v proizvodni proces je hitra in transparentna komunikacija vedno pomembnejša (Ihme 2006, 167-206).

V zadnjih dvajsetih letih se je v avtomobilski industriji močno zmanjšala globina proizvodnje, ki danes znaša okoli 30 %. Razlogi za porast dokupa blaga in storitev so v tem, da imajo dobavitelji obsežno proizvodno znanje (know-how), ki so ga zavarovali s patenti. Poleg tega dobavitelji dosegajo nižje fiksne stroške zaradi stroškovno učinkovitejšega proizvodnega postopka (procesni know-how). Dobavitelji imajo tudi določene prednosti v nižjih stroških plač, saj gre za drugo panogo in ugodnejše tarifne pogodbe, v večji meri pa imajo svoje proizvodnje locirane v državah z nižjimi stroški dela. Z združitvijo naročil številnih povpraševalcev ima dobavitelj tudi stroškovne prednosti, saj je izkoriščanje njegovih naprav produktivnejše zaradi večjega števila izdelkov in daljšega obratovanja strojev. Ne nazadnje pa konkurenca sili dobavitelje k izboljševanju učinkovitosti in posledično k zniževanju stroškov. V avtomobilski industriji velja pravilo, da se pri enem dobavitelju krije največ 30 % potreb ter izkorišča le 40-50 % njegovih proizvodnih kapacitet. T. i. »multiple sourcing« naj bi spodbujal konkurenčnost med dobavitelji in posledično ustvarjal cenovne prednosti (Ihme 2006, 262, 275).

Proizvodnja avtomobilov je dlje časa, delno še danes, veljala za klasičen primer množične proizvodnje, kjer so veliko število proizvodov proizvajali v manjših variantah in po nižji ceni. V sedemdesetih letih preteklega stoletja pa se je potrošniško obnašanje spremenilo. Pojavila se je potreba po individualnem, kakovostnem in hkrati cenovno ugodnem blagu (Ihme 2006, 169-170). Zahtevnost potreb kupcev je povečala kompleksnost in raznolikost ponudbe avtomobilskih proizvajalcev. Kljub temu odločitev stranke za nakup vozila ni sprejeta le na podlagi tehničnih in gospodarskih

specifikacij. Pričakovanja kupcev ustvarjajo nove zahteve tudi na področju logistike, kot so možnost izbire različnih proizvodov, enostaven proces naročila, takojšnja in obvezujoča potrditev naročila, največja možna fleksibilnost v primeru zelenih sprememb, zmožnost takojšnjega informiranja o stanju naročila ter hitra in točna dostava proizvoda (Renner 2000, 23-30). Odločilen dejavnik pri nakupu je čas dobave oz. upoštevanje potrjenega dobavnega roka; glede na zahteve strank naj bi se čas od naročila do dobave po željah kupca narejenega vozila skrajšal z današnjih šest do osem tednov na dva tedna.

Usmeritev na kupca in globalizacija sta v avtomobilski industriji pripeljala do nove strateške usmeritve. Gre za povsem tržno usmerjeno proizvodnjo v bližini kupcev ter s tem za krajšanje dobavnih rokov pri večji fleksibilnosti in absolutnem upoštevanju rokov. Z naselitvijo modularnih dobaviteljev v bližini tovarn se lahko logistični procesi občutno skrajšajo. Mogoče je omejiti obseg transporta in s tem tudi logistične stroške (Renner 2000, 23-30). V logistične stroške pa bodo v prihodnje posegali še bolj intenzivno, saj se pričakuje še večja koncentracija dobaviteljev na območju avtomobilskih tovarn.

Zasičenost avtomobilskega trga in spremembe zahtev potrošnikov so korenito spremenili podjetniške strategije. Globalizacija sektorja in novi dejavniki konkurenčnosti so zahtevali večjo fleksibilnost podjetij na vseh področjih, od proizvodnje do logistike, da bi lahko zadovoljili potrebe kupcev. Zunanje izvajanje dejavnosti je tako postalo osrednji element podjetniških strategij, s pomočjo katerih sta bili organizirani proizvodnja in logistika, na novo pa so bile definirane tudi ključne aktivnosti avtomobilskih proizvajalcev.

Stroški so bili primarni gonilni dejavnik za spremembo logistične strategije. V avtomobilski industriji se je v osemdesetih letih pojavila potreba po zniževanju stroškov dela in tehničnih sredstev, saj sta okrepljena avtomatizacija in nadomeščanje delovne sile s kapitalom pomenili, da delovno intenzivne dejavnosti niso več rentabilne. Z ocenitvijo lastnih distribucijskih stroškov so proizvajalci spoznali, da so ponudniki logističnih storitev zmožni iste naloge opraviti ceneje, saj je logistika njihova ključna dejavnost, zaradi velikoserijskih poslov pa pri stroških dosegajo dodatne prihranke. Medtem ko so proizvajalci proizvodnjo, logistiko in transport prenesli na zunanja podjetja, so se sami osredotočili na razvoj proizvoda in krepitev lastne znamke. Ker je takšna strategija zahtevala sodelovanje mnogih drugih podjetij, so avtomobilski proizvajalci operativni nadzor ohranjali s pomočjo napredne tehnologije. Z zunanjim izvajanjem logističnih dejavnosti je proizvajalcem avtomobilov uspelo zmanjšati operativne stroške za več kot 10 % in izboljšati kakovost svojih proizvodov (Zielinski 2007).

Spremembe pri proizvajalcih avtomobilov so povzročile prestrukturiranje tudi v sektorju proizvajalcev komponent. Ta podjetja so prevzela podobno strategijo kot proizvajalci. Definirajo namreč svoje ključne sposobnosti, preostale

pa prenašajo na tretje osebe. Ker se ta proces ponovi, je nastala hierarhična piramida razvojnih dobaviteljev glede na neposredno ali posredno sodelovanje s posameznim avtomobilskim proizvajalcem. V prvo raven dobaviteljev (tier 1) sodijo veliki sistemski dobavitelji, ki proizvajalcem vozil neposredno dobavljajo celotne nize konstrukcijskih delov, sklope ali sisteme in pomembne dele vozil. Odgovorni so za montažo sestavnih delov, kontrolo kakovosti in za upravljanje zalog. Pri proizvodnji vozila igrajo vedno pomembnejšo vlogo, s tem ko veliko investirajo v tehnične inovacije in razvoj komponent, sodelujejo v razvoju proizvodnega procesa končnega izdelka ter organizirajo drugo raven dobaviteljev (tier 2). To so dobavitelji, ki dobavitelje prve ravni oskrbujejo z deli in materiali za končne izdelke. Na tretji ravni (tier 3) so dobavitelji, ki prejšnje ravni dobaviteljev ali neposredno proizvajalce vozil oskrbujejo s surovinami (Caprile in Llorens 2000).

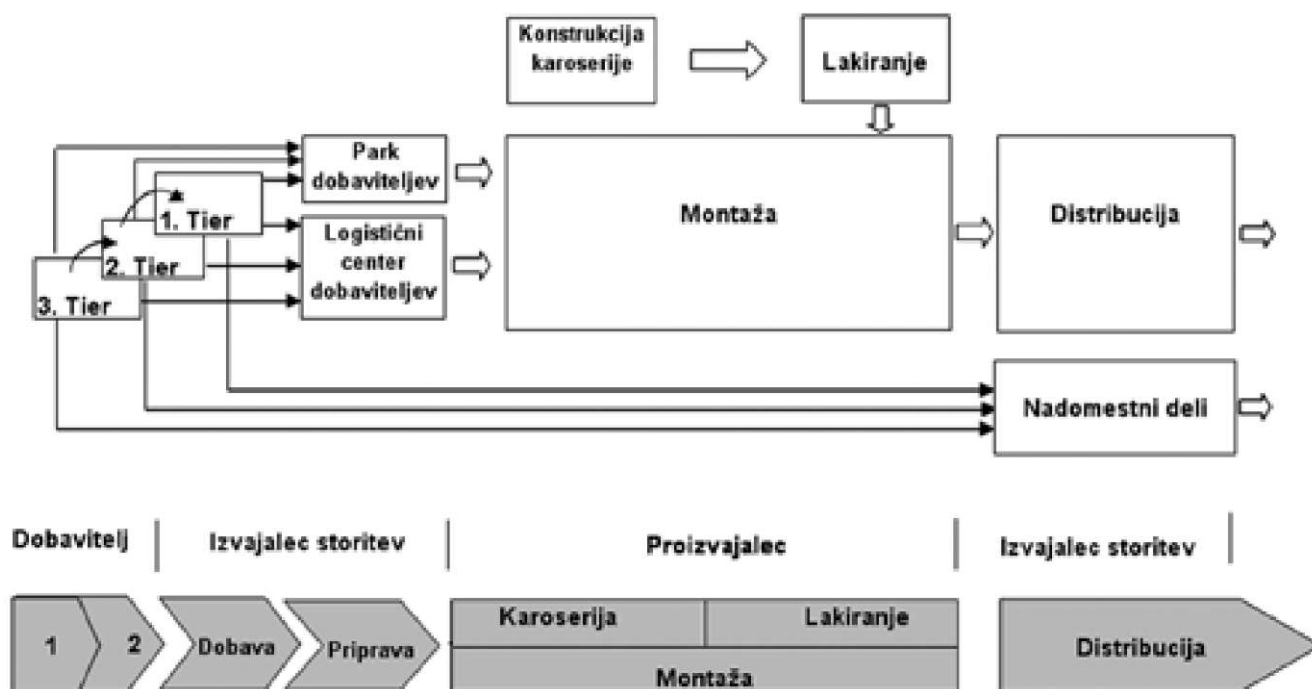
Večina avtomobilskih proizvajalcev ima v bližini svojih tovarn nameščene parke in logistične centre dobaviteljev. Namen takšne strategije oskrbovanja je pomagati proizvajalcem zmanjšati lastno ustvarjanje vrednosti in koncentracija na ključne kompetence. Odgovornosti vzdolž dobavne verige se na novo definirajo, velik delež procesne verige pa se prenese na izvajalca logističnih storitev. V parku delujejo dobavitelji modulov, sistemski dobavitelji in izvajalci logističnih storitev, osnovne naloge parka pa so skladiščenje komponent in razvrščanje le-teh v montažno zaporedje, predmontaža kot razbremenitev glavne linije ter transportna sestava za oskrbo traku.

Procesna odgovornost je zelo različno dogovorjena, končni cilj pa je, da eden ali več logističnih ponudnikov organizira celotno oskrbo, od dobaviteljev do mesta montaže, in sicer po načelih JIT in JIS, ter nato še distribucijo končnih proizvodov in nadomestnih delov do kupcev (gl. sliko 4). Takšno povezano delovanje dobaviteljev in logističnih izvajalcev na isti lokaciji omogoča velike prihranke za proizvajalca avtomobilov (Agiplan 2002, 2-5).

Ponudniki logističnih storitev so danes hrbtenica številnih podjetij v avtomobilski industriji, ki stremijo k zniževanju operativnih stroškov in ustvarjanju vrednosti v dobavni verigi. Podjetja so spoznala, da obvladovanje logističnih dejavnosti, ki zanje sicer niso ključne, pomeni na trgu konkurenčno prednost oz. da je dobavna veriga predmet diferenciranja med proizvajalci. Te dejavnosti zato raje prepuščajo v izvedbo zunanjim specialistom, ki s pomočjo izpopolnjene tehnologije pomagajo avtomobilskemu proizvajalcu integrirati in optimirati vse procese, potrebne za izvedbo kupčevega naročila. Na ta način zagotavljajo transparentnost in povezanost med množico podjetij in drugimi udeleženci v dobavni verigi. Ponudnik pri opravljanju svojih nalog deluje po načelu »zelene dobavne verige«, katere primarni cilj je izboljšati učinkovitost transporta in s tem zmanjšati emisije izpušnih plinov.

Vloga logističnih ponudnikov je v avtomobilski industriji toliko bolj pomembna že zaradi trenda selitve proizvodnje komponent v države z nižjimi stroški dela, velikega števila dobaviteljev ter izjemne globalne navzočnosti, tako v smislu proizvodnje vozil kot prodaje le-teh. Ker pa velja, da

Slika 4: Veriga vrednosti v avtomobilski industriji



Vir: Prirejeno po Agiplan 2002, 3

morajo biti različne lokacije oskrbljene s pravimi sestavnimi deli, na pravem mestu, ob pravem času, prave kakovosti itd., je v operacije dobavne verige posledično vključenih več logističnih ponudnikov. Podjetja avtomobilске industrije se uvrščajo v sam vrh uporabe tovrstnih storitev. V dobavni verigi proizvajalca General Motors sodeluje kar 43 ponudnikov 3PLP, sledijo Ford s 36 logističnimi ponudniki, VW s 30, BMW z 21 in Toyota z 19. Vodilni ponudnik logističnih storitev v avtomobilski industriji je CEVA Logistics, ki deluje v šestindvajsetih državah. Sklenjenih ima 1200 pogodb in oskrbuje 800 strank. Drugi večji ponudniki so še Rudolph Logistik, Logwin AG, ARS Altmann AG, DHL Logistics, TRADISA, Egerland Automobillogistik, Kuehne + Nagel, Ryder, Schenker, idr. (SCB 2008).

Glede na raziskavo podjetja Capgemini (2008, 2) o uporabi tretjih strank v logistiki 92 % podjetij iz avtomobilске panoge uporablja storitve ponudnikov 3PLP. Ta podjetja za najem logističnih storitev namenijo znatni delež proračuna logistike, in sicer kar 61 %. Vzrok za to dejstvo je v transportiranju velikega števila vozil na dolge razdalje. Za 87 % teh podjetij predstavlja logistika strateško konkurenčno prednost, 73 % pa jih meni, da imajo ponudniki storitev 3PLP pozitiven vpliv na učinkovitost poslovanja podjetja. Z uporabo storitev 3PLP so se logistični stroški avtomobilskim podjetjem znižali za 13 %. Prevladujoča razloga za najem tovrstnih storitev sta cena in kakovost storitev, najpogosteje najeti storitvi pa sta transport in transportni menedžment. Avtomobil je velik proizvod, zato je transportiranje izjemno drago. Proizvajalci morajo zato poiskati najboljši in stroškovno najbolj učinkovit način prevoza od tovarne do kupca. Druge logistične aktivnosti, ki so pogosteje predmet zunanjega izvajanja v avtomobilski industriji, prikazuje tabela 1.

**Tabela 1:** Najete logistične aktivnosti v avtomobilskem sektorju (deleži podjetij)

Logistične aktivnosti	
Nacionalni transport	89 %
Mednarodni transport	86 %
Skladiščenje	77 %
Carinsko posredovanje	77 %
Razpošiljanje	56 %
Konsolidacija pošiljk	56 %
Pretočno skladiščenje (cross-docking)	55 %
Transportni menedžment (planiranje pošiljk in izvedba)	44 %
Označevanje, pakiranje, sestava in opremljanje proizvoda	43 %
Razbremenilna logistika	32 %
Revizija in plačilo tovrstnega lista	28 %
Svetovanje podjetij 3PLP na področju dobavne verige	19 %
Storitve 4PLP	18 %
Servisiranje kupcev	16 %
Sprejem, obdelava, izvršitev naročila	11 %
Upravljanje voznega parka	6 %

Vir: Prirejeno po Capgemini 2008, 2

Izvajalci logističnih storitev za avtomobilsko industrijo so v zadnjih letih močno izpopolnili ponudbo proizvodov in storitev v smeri vedno tesnejše prepletenosti proizvodnje in logistike. Kljub temu je prostora za izboljšave in iskanje novih priložnosti še dovolj, predvsem na področju transporta, distribucije in konsolidacije ter v storitvah dodane vrednosti (npr. montaža modulov).

#### 4 Sklep

Zunanje izvajanje dejavnosti je spodbudila potreba podjetij po hitrem prilagajanju razmeram oz. spremembam na trgu. Ker so spremembe stalnica sodobnega poslovanja, jim lahko podjetja brez pomoči tretjih oseb le s težavo sledijo. Vključitev zunanjega izvajalca razbremeni podjetje strateško manj pomembnih funkcij in mu omogoči popolno usmeritev vseh virov v ključne sposobnosti. Takšen način delovanja poveča dodano vrednost strateških in podpornih funkcij podjetja, saj sta samo podjetje in zunanji izvajalec specialista na svojem področju delovanja. Koristi od sodelovanja je mnogo, vendar pa obstajajo tudi tveganja. Podjetja se jim lahko izognejo s skrbnim predhodnim načrtovanjem procesa izločanja dejavnosti ter predvsem z izbiro pravih dobaviteljev, kajti od tega je odvisna uspešnost strategije zunanjega izvajanja dejavnosti.

S kompleksnostjo poslovanja podjetij je postalo kompleksnejše tudi upravljanje dobavne verige in znotraj nje potrebnih logističnih nalog. Logistika je sicer podporna funkcija nelogističnih podjetij, ki pa je lahko pomembna konkurenčna prednost, če je zagotovljena optimalna izvedba njenih procesov ob sodobni tehnološki podpori. Logistične naloge se zato predajo v izvedbo zunanjemu logističnemu operaterju, ki ima potrebno znanje in tehnologijo. Logistični ponudnik ima vse pogosteje vlogo koordinatorja dobavne verige in izvajalca celovitih logističnih rešitev. V samem vrhu najemanja celovitih logističnih rešitev so proizvajalci avtomobilov, katerih dobavne verige so razvejane po vsem svetu, vanje pa je vključenih na tisoče podjetij in drugih udeležencev. S pomočjo inovativnih logističnih rešitev so avtomobilski proizvajalci povečali produktivnost ter občutno znižali operativne stroške poslovanja.

Avtomobilska podjetja so pomembni svetovni zaposlovalci in inovatorji, zato so hrbtenica številnih gospodarstev, tudi evropskega. V zadnjih letih jih je zajel val konsolidacije, zato se je število ponudnikov v sektorju močno skrčilo. Glede na trenutne neugodne razmere, ki so med drugim odraz zasičenosti razvitih trgov in rasti cen nafte, se v prihodnje pričakuje nadaljevanje procesa konsolidacije. Zaradi slabega finančnega položaja bodo proizvajalci morali posegati po ukrepih racionalizacije in se dogovarjati o skupnih vlaganjih v raziskave in razvoj alternativnih virov energije. Da bi lahko prihranili stroške, bo medsebojno sodelovanje proizvajalcev neizogibno.

Dobavitelji avtomobilске industrije so bolj kot kdaj doslej vpeti v proizvodni proces avtomobila. Zahteve potrošnikov so spodbudile tehnološko izpopolnjevanje vozil.

To je pospešilo sodelovanje proizvajalcev z dobavitelji in vključevanje le-teh v proizvodne in razvojne aktivnosti proizvajalcev avtomobilov. Da bi takšno sodelovanje realizirali s čim nižjimi logističnimi stroški, se dobavitelji locirajo v neposredni bližini avtomobilskih tovarn ali pa kar na njihovem območju. Razmerje med proizvajalcem avtomobilov in dobaviteljem pogosto preraste v partnerski odnos, od katerega imata obe strani določene prednosti. Ker se v medsebojnem razmerju vsak partner osredotoči na lastne ključne sposobnosti, ki jih opravlja maksimalno dobro, lahko govorimo o medsebojnem dopolnjevanju oz. sinergiji.

Slovenska podjetja se po obsegu in stopnji izločanja dejavnosti ne morejo primerjati s podjetji iz najbolj razvitih svetovnih gospodarstev. Kljub uveljavljenosti metode zunanjega izvajanja v praksi večjih svetovnih podjetij se slovenska podjetja še vedno odločajo za najemanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganja manjša. Vzroke gre iskati v majhnosti slovenskega trga, saj podjetja ne morejo dosegati potrebne ekonomije obsega. Prav tako pa je zaupanje podjetij v kakovost delovanja zunanjih izvajalcev še vedno na zelo nizki stopnji. Na področju zunanje oskrbe v logistiki so se razmere v zadnjih letih izboljšale, kljub temu pa je najemanje celovitih logističnih storitev v slovenskih podjetjih velika redkost.

#### Literatura in viri:

1. Agiplan (2002). *Rolle der Logistik-Dienstleister*. [online]. Dosegljivo: [http://www.agiplan-gmbh.de/pdf/lieferantenparks\\_im\\_umfeld\\_d\\_automobilindustrie\\_neu.pdf](http://www.agiplan-gmbh.de/pdf/lieferantenparks_im_umfeld_d_automobilindustrie_neu.pdf) [1. 3. 2009].
2. Augustine, Jaison (2008). *Supply Chain Flexibility - Are you ready to dance?* [online]. Outsourced Logistics. Dosegljivo: [http://outsourced-logistics.com/global\\_markets/supply\\_chain\\_flexibility\\_1108/](http://outsourced-logistics.com/global_markets/supply_chain_flexibility_1108/) [28. 11. 2008].
3. Bešter, Miha (2004). »Outsourcing« logistične dejavnosti: nujnost, izziv ali boleča izkušnja? V: *Poslovna logistika 2004. Integracija poslovnih elementov poslovne logistike*. Zbornik 27. posvetovanja Inštituta za transport in logistiko. GV izobraževanje, str. 67-77.
4. Capgemini (2008). *The state of logistics outsourcing. 2008 Third-party Logistics. Automotive Industry Findings*. [online]. Dosegljivo: [http://www.us.capgemini.com/DownloadLibrary/files/factsheets/Capgemini\\_3PL\\_study\\_Automotive\\_FS0209.pdf](http://www.us.capgemini.com/DownloadLibrary/files/factsheets/Capgemini_3PL_study_Automotive_FS0209.pdf) [27. 2. 2009].
5. Caprile, Maria, Llorens, Clara (2000). *Outsourcing und Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie*. [online]. Eironline. Dosegljivo: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/08/study/tn0008203s.htm#contentpage> [9. 8. 2008].
6. Dubrovski, Drago (2004). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
7. Ernst, Young. 2008. *Outsourcing: the rise of fragmentation. Ernst&Young's 2008 European outsourcing survey*. [online]. Dosegljivo: [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/AABS\\_Advisory\\_European\\_outsourcing\\_survey\\_2008/\\$file/AABS\\_Advisory\\_European\\_outsourcing\\_survey\\_2008.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/AABS_Advisory_European_outsourcing_survey_2008/$file/AABS_Advisory_European_outsourcing_survey_2008.pdf) [14. 11. 2008].
8. Eyefortransport (2006a). *Outsourcing Logistics Europe 2006: Network with Fortune 500 top execs & learn how to successfully work with LSPs*. [online]. Dosegljivo: <http://events.eyefortransport.com/outsourceuro/news.shtml> [19. 11. 2008].
9. Eyefortransport (2006b). *Outsourcing Logistics USA 2006: Network with Fortune 500 top execs & learn how to successfully work with LSPs*. [online]. Dosegljivo: <http://events.eyefortransport.com/outsourceusa/news.shtml> [19. 11. 2008].
10. Eyefortransport (2007a). *Outsourcing Logistics USA 2007, Best practices for managing 3PLs*. [online]. Dosegljivo: <http://www.beiglobal.com/documents/best%20practices%20fro%20managing%203PL.pdf> [23. 11. 2008].
11. Eyefortransport (2007b). *The North American 3PL Market - A brief analysis of eyefortransport's recent survey. April 2007*. [online]. Dosegljivo: <http://www.supplytoday.com.au/info/3pl%20report%2007.pdf> [20. 11. 2008].
12. Foster, Thomas A., Armstrong, Richard (2008). *Top 25 Third-Party Logistics Providers: Bigger and Broader*. [online]. China Trade in Services. Dosegljivo: <http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/en/i/2008-05-12/35491.shtml> [9. 12. 2008].
13. Frost & Sullivan (2004). *Fourth-Party Logistics: Turning A Cost Into A Value Proposition*. [online]. ebizQ. Dosegljivo: <http://www.ebizq.net/topics/scm/features/3881.html> [20. 11. 2008].
14. Fugemann, Florian (2008). *Outsourcing nicht Job-Killer Nummer eins* [online]. Innovations Report. Dosegljivo: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-111340.html> [21. 11. 2008].
15. Gartner (2008). *Gartner says worldwide outsourcing market to grow 8.1 percent in 2008*. [online]. Dosegljivo: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=578307> [12. 11. 2008].
16. Government Technology (2008). *Top five outsourcing trends for 2009*. [online]. Dosegljivo: <http://www.govtech.com/gt/577131> [6. 1. 2009].
17. Horowitz, Paul, Gordon, David, Kuruganti, Swarna (2008). *From providers to partners. How outsourcing relationships are changing for the better*. [online]. PriceWaterhouseCoopers. Dosegljivo: <http://www.pwc.com/images/us/eng/about/view/pwc-view-summer08-outsourcing.pdf> [7. 11. 2008].



18. IAOP - International Association of Outsourcing Professionals (2008). *Outsourcing Facts and IAOP Quotes*. [online]. Dosegljivo: <http://outsourcingprofessional.org/content/23/196/1683/> [12. 11. 2008].
19. IBM (2007). *Building value in logistics outsourcing. The future of the logistics provider industry*. [online]. Institute for Business Value Study. Dosegljivo: [http://www-03.ibm.com/industries/global/files/Building\\_Value\\_in\\_Logistics\\_Outsourcing\\_FINAL\\_060207.pdf?re=travel&sa\\_message=title=building\\_value\\_in\\_logistics\\_outsourcing](http://www-03.ibm.com/industries/global/files/Building_Value_in_Logistics_Outsourcing_FINAL_060207.pdf?re=travel&sa_message=title=building_value_in_logistics_outsourcing) [21. 11. 2008].
20. Ihme, Joachim (2006). *Logistik im Automobilbau. Logistikkomponenten und Logistiksysteme im Fahrzeugbau*. München: Carl Hanser Verlag.
21. Jakomin, Igor, Bajec, Patricija (2006). »Outsourcing« v logistiki z vidika ponudbe slovenskih podjetij. V: *Trendi v slovenski in evropski logistiki ter vpliv njene razvitosti na konkurenčnost podjetij*. Poslovna logistika 2006. Inštitut za transport in logistiko. Ljubljana: Planet GV.
22. Jelenc, Milan (2001). Teorija in praksa logističnega »outsourcinga«. V: *Bližanje slovenske podjetniške logistike razvitemu svetu*. XXIV. Posvetovanje Inštituta za transport in logistiko, str. 29-40.
23. Kavčič, Klemen (2007b). Ali so managerji odgovorni za outsourcing, ki ni strateško izveden? V: *Ustvarjalna organizacija: Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti* [elektronski vir], str. 723-740.
24. Kendrick, Carol (2007). *Top Outsourcing Countries*. [online]. The Outsourcing Weblog. Dosegljivo: [http://www.outsourcing-weblog.com/50226711/top\\_outsourcing\\_countries.php](http://www.outsourcing-weblog.com/50226711/top_outsourcing_countries.php) [12. 11. 2008].
25. Knez, Matjaž, Kramar, Uroš, Rosi, Bojan (2007). Outsourcing logističnih storitev 3PL in 4PL ponudnikom logističnih aktivnosti. V: *Logistika 07: zbornik referatov* [elektronski vir], str. 142-149.
26. Korber, Robert (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti*. [online] InfoSrc.si, 65 odstavkov. Dosegljivo: [http://www.src.si/library\\_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202002-34.pdf](http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202002-34.pdf) [9. 8. 2008].
27. Košir, Robi (2007). Slovenija še vedno daleč od razvitega trga logističnega outsourcinga. [online]. *Prometni vestnik*, 17 odstavkov. Dosegljivo: [http://www.btc.si/images/promocija/Prometni\\_vestnik\\_5-07.pdf](http://www.btc.si/images/promocija/Prometni_vestnik_5-07.pdf) [9. 8. 2008].
28. LBR - Logistics Business Review (2008). *Logistics in Central and Eastern Europe: the next logistics hot-spots*. [online]. Dosegljivo: [http://www.logistics-business-review.com/article\\_feature.asp?guid=D01BCEE1-00EC-4AC1-9046-AEE700643F13](http://www.logistics-business-review.com/article_feature.asp?guid=D01BCEE1-00EC-4AC1-9046-AEE700643F13) [14. 12. 2008].
29. Morozov, Sebastjan (2008). *Logistika v Sloveniji še ni optimizirana*. [online]. Poslovni dnevnik. Dosegljivo: [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/334834](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/334834) [6. 1. 2009].
30. Ogorelc, Anton (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Parashkevova, Loretta (2007). *Logistics Outsourcing - A means of assuring the competitive advantage for an organization*. [online]. Vadyba/management. Dosegljivo: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/15/29-38.pdf> [10. 8. 2008].
32. Power, Mark John, Desouza, Kevin C., Bonifazi, Carlo (2006). *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page.
33. Rebitzer, Dieter (2007). *Logistics: Investors focus on logistics real estate*. [online]. Suisse Asset Management AG. Dosegljivo: [http://suisseam.com/page\\_1191533961093.html](http://suisseam.com/page_1191533961093.html) [21. 11. 2008].
34. Renner, Peter (2000). Kundenorientierung in der Automobilindustrie. V: *Innovationen in Logistikstrukturen der Automobilindustrie*. VDI-Gesellschaft Fördertechnik, Materialfluß, Logistik. Düsseldorf: VDI Verlag.
35. SCB - Supply Chain Brain (2008). *Continuing to Add Even More to Their Offerings, 3PLs Are At Your Service*. [online]. Dosegljivo: <http://www.supplychainbrain.com/content/nc/logisticstransportation/value-added-services/single-article-page/article/continuing-to-add-ever-more-to-their-offerings-3pls-are-at-your-service> [3. 3. 2009].
36. SCE - Supply Chain Engineering (2008). *What is Fifth Party Logistics (5PL)?* [online]. Dosegljivo: <http://www.5pl-uk.com/what.html> [1. 12. 2008].
37. Schaffhauser, Dian (2006). *Outsourcing Survey 2006, Part 2: Why, Where and Who*. [online]. Enterprise Systems. Dosegljivo: <http://esj.com/Enterprise/article.aspx?EditorialsID=1731> [7. 11. 2008].
38. Schenker (2009). *Schenker Deutschland AG*. [online]. Dosegljivo: <http://www.schenker.de/deutsch/unternehmen/index.html> [3. 3. 2009].
39. Skukan, Katjuša (1998). Zunanje izvajanje: rešitev ali potop? *Uporabna informatika* 4: 24-30.
40. Sohn, Gunnar (2008). *Spritpreis-Horror: Druck auf Logistikbranche steigt*. [online]. Innovations Report. Dosegljivo: [http://www.innovations-report.de/html/berichte/verkehr\\_logistik/spritpreis\\_horror\\_druck\\_logistikbranche\\_steigt\\_115498.html](http://www.innovations-report.de/html/berichte/verkehr_logistik/spritpreis_horror_druck_logistikbranche_steigt_115498.html) [26. 11. 2008].
41. Trojan, Achim (2000). *Zulieferer integriert in Netzwerke der Automobilindustrie. V Innovationen in Logistikstrukturen der Automobilindustrie*. VDI-Gesellschaft Fördertechnik, Materialfluß, Logistik. Düsseldorf: VDI Verlag GmbH.
42. Trunick, Perry (2008). *The Rise of Outsourcing*. [online]. Outsourced Logistics. Dosegljivo: [http://outsourced-logistics.com/operations\\_strategy/rise-outsourcing-0601/](http://outsourced-logistics.com/operations_strategy/rise-outsourcing-0601/) [28. 11. 2008].

43. Venture Outsource (2008). *€7.3 billion growth forecast for Central and Eastern European logistics*. [online]. Dosegljivo: <http://www.ventureoutsource.com/contract-manufacturing/trends-observations/2008/7-3-billion-growth-forecast-for-central-and-eastern-european-logistics> [14. 12. 2008].
44. Vogel, W. (1992). *Materialfluß und Logistik in beengten Werken am Beispiel Opel Bochum. V Materialfluß und Logistik in Automobilbau und Zulieferindustrie: Konzepte, Beispiele, Erfahrungen*. VDI-Gesellschaft Fördertechnik, Materialfluß, Logistik. Düsseldorf: VDI Verlag.
45. Vouk, Tomaž (2003b). Najemanje tujih storitev: Logistične storitve 3PL nasproti storitvam 4PL. *Logistika & transport* 43: 118.
46. Zielinski, Kerry (2007). *Evolving Third-Party Logistics in the Auto Industry*. [online]. Area Development. Dosegljivo: <http://www.areadevelopment.com/specialPub/aug07/autoEvolvingThirdParty.shtml> [27. 2. 2009].

Suzana Marković\*  
Sanja Raspor\*\*

# CONTENT ANALYSIS OF HOTEL GUEST COMMENT CARDS: A CASE STUDY OF CROATIAN HOTEL INDUSTRY

## Analiza vsebine hotelskih vprašalnikov: primer hrvaških hotelov

### 1 introduction

During the past few decades, customer satisfaction and service quality have become a major area of attention for practitioners and academic researchers. Both concepts strongly impact business performance and customer behaviour. Service quality leads to higher profitability (Gundersen et al. 1996) and customer satisfaction (Oliver 1997). Furthermore, a number of empirical studies have identified a positive relationship between customer satisfaction and customer loyalty (Kandampully and Suhartanto 2000; Dimitriades 2006; Chi and Qu 2008; Faullant et al. 2008) as well as between customer satisfaction and positive word-of-mouth (Soderlund 1998). Therefore, one of the key strategies for customer-focused firms is to measure and monitor service quality and customer satisfaction. Several tools are available for measuring customer satisfaction. In hotels, one of the most popular is a guest comment card (GCC), which has the advantages of small size, easy distribution, and simplicity. When analysing data gathered in such a way, managers can acquire information on the attributes that impact guests' satisfaction.

This paper is divided into several sections. First, a brief review of the main concepts of interest is provided. Next, the research methodology used for this study is presented, followed by presentation and discussion of the results. Finally, the article concludes with the primary research findings.

### 2 Literature review and conceptual analysis

#### 2.1 Customer satisfaction

Customer satisfaction has been a popular topic in marketing practice and academic research since Cardozo's (1965) initial study of customer effort, expectations, and satisfaction. Despite many attempts to measure and explain customer satisfaction, a consensus has still not emerged regarding its definition (Giese and Cote 2000). Customer satisfaction is typically defined as a post-consumption evaluative judgement concerning a specific product or service (Gundersen, Heide and Olsson 1996). It is the result of an evaluative process that contrasts pre-purchase expectations with perceptions of performance during and after the consumption experience (Oliver 1980).

The most widely accepted conceptualisation of the customer satisfaction concept is the expectancy disconfirmation theory (Barsky 1992; Oh and Parks 1997; McQuitty, Finn and Wiley 2000). This theory, developed by Oliver (1980), proposes that satisfaction level is a result of the difference between expected

### Abstract

UDC: 338.483:338.488(049.5):640.4  
12(497.5)

If properly designed, administered, and analysed, the process of monitoring customer satisfaction and service quality can be beneficial to any hotel firm and make all the difference between offering a mediocre service and one of exceptionally high quality. The purpose of this study is to examine hotel guest comment cards (GCCs) and customer satisfaction management schemes in Opatija's hotels. This study adopts the applied content analysis approach (Gilbert and Horsnell 1998), comparing and recording findings based on a set of best practice criteria.

Key words: customer satisfaction, service quality, measurement techniques, content analysis, hotel industry

### Izvleček

UDK: 338.483:338.488(049.5):640.4  
12(497.5)

Primerno definiran in izpeljan proces spremljanja zadovoljstva gostov in kakovosti storitev lahko pozitivno vpliva na poslovanje hotela, saj omogoča ugotavljanje razlike med povprečno in zelo kakovostno storitvijo.

Namen raziskave je analizirati hotelske vprašalnike in postopke merjenja zadovoljstva gostov v opatijskih hotelih. Analiza vsebine temelji na kriterijih, ki sta jih v svoji raziskavi uporabila Gilbert in Horsnell (1998).

Ključne besede: zadovoljstvo gostov, kakovost storitev, tehnike merjenja, analiza vsebine, hotelska dejavnost

Suzana Marković, PhD, Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, Primorska 42, 51410 Opatija, Croatia. E-mail: Suzana.Markovic@fthm.hr

Sanja Raspor, B.Sc., Postgraduate student, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, Primorska 42, 51410 Opatija, Croatia. E-mail: sraspor@veleri.hr

and perceived performance. Satisfaction (positive disconfirmation) occurs when a product or service is better than expected. On the other hand, a worse-than-expected performance results in dissatisfaction (negative disconfirmation).

Studies have demonstrated that customer satisfaction may directly and indirectly impact business results. Anderson et al. (1994), Yeung et al. (2002), and Luo and Homburg (2007) concluded that customer satisfaction positively affects business profitability. The majority of studies have investigated the relationship between customer satisfaction and customer behaviour patterns (Soderlund 1998; Kandampully and Suhartanto 2000; Dimitriadis 2006; Olorunniwo et al. 2006; Chi and Qu 2008; Faullant et al. 2008). According to these findings, customer satisfaction increases customer loyalty, influences repurchase intentions, and leads to positive word-of-mouth.

Given the vital role of customer satisfaction, it is not surprising that a variety of research has been devoted to investigating the determinants of satisfaction (Churchill and Surprenant 1982; Oliver 1980; Barsky 1995; Zeithaml and Bitner 2003). Satisfaction can be determined by subjective (e.g., customer needs, emotions) and objective factors (e.g., product and service features). In the hospitality industry, numerous studies have examined attributes related to customer satisfaction that travellers may find important. Atkinson (1988) found that cleanliness, security, value for money, and courtesy of staff determine customer satisfaction. Knutson (1988) revealed that room cleanliness and comfort, convenience of location, prompt service, safety and security, and friendliness of employees are important. According to Barsky and Labagh (1992), employee attitude, location, and rooms are likely to influence travellers' satisfaction. A study conducted by Akan (1995) showed that the main determinants of hotel guest satisfaction are the behaviour of employees, cleanliness, and timeliness. Choi and Chu (2001) concluded that staff quality, room qualities, and value are the top three hotel factors that determine travellers' satisfaction.

Providing services preferred by customers is a starting point for providing customer satisfaction. A relatively easy way to determine what services customers prefer is simply to ask them. According to Gilbert and Horsnell (1998) and Su (2004), guest comment cards (GCCs) are most commonly used for determining hotel guest satisfaction. GCCs are usually distributed in hotel rooms, at the reception desk, or in some other visible place. However, studies reveal that numerous hotel chains use guest satisfaction evaluation methods based on inadequate practices to make important and complex managerial decisions (Barsky 1992; Barsky and Huxley 1992; Jones and Ioannou 1993; Gilbert and Horsnell 1998; Su, 2004). The most commonly made faults can be divided into three main areas: quality of the sample, design of the GCCs, and data collection and analysis (Gilbert and Horsnell 1998). To improve the validity of hotel guest satisfaction measurement practices, Barsky and Huxley (1992) proposed a new sampling procedure

referred to as a quality sample, which reduces non-response bias by offering incentives for completing the questionnaires. The components of their questionnaire are based on disconfirmation paradigm and expectancy-value theory. In this manner, guests can indicate whether service was above or below their expectations as well as whether they considered a particular service important or not. Furthermore, Gilbert and Horsnell (1998) developed a list of criteria for GCC content analysis, which is adopted in the current study as well. Furthermore, Schall (2003) discussed the issues of question clarity, scaling, validity, survey timing, question order, and sample size, which should be addressed when gathering satisfaction data.

## 2.2 Service quality

Service quality is a complex, elusive, subjective, and abstract concept that means different things to different people. The most common definition of service quality is the comparison customers make between their expectations and perceptions of the received service (Parasuraman et al. 1988; Gronroos 1982). Quality is a multidimensional concept. Lehtinen and Lehtinen (1982) identified three dimensions of service quality: physical quality, interactive quality, and corporate quality. Similarly, Gronroos (1984) argued that service quality comprises technical quality, functional quality, and corporate image.

Parasuraman et al. (1985; 1988) developed the SERVQUAL scale, which became the most popular instrument for measuring service quality. They identified five key dimensions of service quality: reliability, tangibles, responsiveness, assurance, and empathy. The SERVQUAL scale consists of 22 items for assessing customer perceptions and expectations regarding the quality of service. A level of agreement or disagreement with a given item is rated on a seven-point Likert scale. The results are used to identify positive and negative gaps measured by the difference between perception and expectation scores to indicate the level of service quality. If the result is positive, perceived service exceeds expected service; a negative result means low quality of service. According to this instrument, service quality occurs when perceived service meets or exceeds customers' expectations.

The SERVQUAL instrument has been widely applied in a variety of service industries, including tourism and hospitality. Research related to this sector can be divided into measuring service quality in historic houses (Frochot and Hughes 2000), hotels (Douglas and Connor 2003; Antony et al. 2004; Juwaheer 2004; Markovic 2004; Nadiri and Hussain 2005; Olorunniwo et al. 2006; Wang et al. 2007), restaurants (Heung et al. 2000; Fu and Parks 2001; Namkung and Jang 2008), travel agencies (Atilgan et al. 2003; Martinez Caro and Martinez Garcia 2008), diving (O'Neill et al. 2000), health spas (Snoj and Mumel 2002; Markovic et al. 2004; González et al. 2007), ecotourism (Khan 2003), theme parks (O'Neill and Palmer 2003), and tourism and hospitality higher education (Markovic 2005; Markovic

2006 a,b). The instrument has been used to measure hotel employee quality as well (Yoo and Park 2007).

It should be noted that service quality and customer satisfaction are distinct concepts, although they are closely related. According to some authors, satisfaction represents an antecedent of service quality (Carman 1990; Bolton and Drew 1991). In this sense, satisfactory experience may affect customers' attitudes and their assessment of perceived service quality. Thus, satisfaction with a specific transaction may result in positive global assessment of service quality. Other authors argue that service quality is an antecedent of customer satisfaction (Churchill and Suprenant 1982; Anderson et al. 1994; Oliver 1997; Oh 1999; Zeithaml and Bitner 2003; Jamali 2007). This group of authors suggests that service quality is a cognitive evaluation that may lead to satisfaction. Hence, customer satisfaction is the result of service quality.

To sum up, the relationship between quality and satisfaction is complex. Some authors have described it as Siamese twins (Danaher and Mattsson 1994; Jamali 2007). Although many unresolved questions remain, it can be concluded that service quality and customer satisfaction can be perceived as separate concepts that have causal ordering.

### 2.3 Content analysis

Content analysis is an observational research method used to systematically evaluate the symbolic content of all forms of recorded communications (Kolbe and Burnett 1991). It provides scientific, objective, quantitative, and generalisable description of content. Content analysis can be performed on virtually any medium with verbal and/or visual content—printed material, radio and television programmes, recorded meetings, movies, songs, etc. It has been extensively used in marketing and consumer behaviour research (Kassarjian 1977; Wheeler 1988; Sayre 1992; Guthrie and Abeysekera 2006).

The basic technique of content analysis entails counting the number of times pre-defined categories of measurement appear in a given content. An effective content analysis should meet several requirements (Kassarjian 1977; Guthrie and Abeysekera 2006). First, a representative, randomly drawn sample should be selected. Second, the units of measurement—that is, the criteria of analysis—must be clearly defined. These units can be specific (e.g., a word, phrase, theme, paragraph, symbol, picture, or table) or simply the existence or non-existence of some event or claim. Third, data categorisation must be systematic. It must be clear that an item either belongs or does not belong to a particular category. Finally, statistical analysis and interpretation of data can be conducted.

Reliability and validity of the instrument and collected data should be demonstrated as well. Krippendorff (1980) identified three types of reliability for content analysis: stability, reproducibility, and accuracy. Reliability can be achieved by using several coders (judges) for processing the same content. Discrepancies between them should be

minimal. Another factor to consider is the reliability of the coding instrument, which reduces the need for multiple coders. Meanwhile, validity is defined as the extent to which an instrument measures what it is intended to measure. In the field of content analysis, the choice of categories and content units enhances or diminishes the likelihood of valid inferences (Kassarjian 1977).

## 3 Methodology

This study aims to examine hotel GCCs and customer satisfaction management schemes in hotels of Opatija Riviera (Croatia). To this end, GCCs were gathered and analysed. Furthermore, personal interviews with hotel managers were conducted to determine the ways in which GCCs were distributed and processed. Data were gathered from July to August 2007.

This study adopts Gilbert and Horsnell's (1998) applied content analysis approach to examine GCCs of 25 hotels in Opatija Riviera. Based on prior studies, these authors created a GCC checklist, incorporating 32 categories. These categories, used to analyse the content of hotel GCCs, fall under five general areas of analysis: (1) focus and management value of GCC attributes, (2) GCC attribute measurement techniques (attribute measurement scales), (3) GCC measure of overall customer satisfaction and loyalty, (4) GCC marketing measures (for identifying key market segments), and (5) effective layout of questions. Table 1 outlines the meanings and references for each category of analysis.

Gilbert and Horsnell's categories of analysis have been expanded with seven additional categories. Mumel and Snoj (2007) used categories that refer to introduction sentences, instructions where to leave completed GCCs, an indication of the name of a hotel employee, assessment of service value, and guests' expectations. Furthermore, Schall (2003) proposed including a "not applicable" response and the assessment of some of the main attributes of hotel services.

In the current study, GCCs were personally gathered by the authors. Of the 25 hotels included in the study, 19 (76%) use GCCs for measuring hotel guests' satisfaction, while 6 of them (24%) do not. In one hotel, GCC was not available. As the majority of hotels in the Opatija Riviera belong to one of three hotel chains, seven different GCCs were gathered. Additionally, 25 hotel managers were interviewed by authors to identify customer satisfaction management practice in Opatija's hotels.

## 4 Results

### 4.1 Personal interviews with hotel managers

First, results of personal interviews with hotel managers are presented.

Frequency of gathering information: All hotels in the sample that measure hotel guests' satisfaction (n=19) gather information on a regular basis. GCCs are placed in every taken room.

Ways of gathering information: In all 19 analysed hotels, information is gathered using GCCs. During the interviews with hotel managers, 74% answered that they gather information via complaints and praise as well. Personal contact with guests is used in small luxury hotels. Almost 38% of hotel managers revealed that they receive information on hotel services from guests' letters, comments on the hotel's web sites, or internal comments made by the hotel's employees.

Response rate: The number of returned GCCs is low. The majority of the hotels in the sample (42%) have a response rate ranging from 5 to 10%. In five analysed hotels, the number of completed GCCs is estimated to be up to 30%, while in only two hotels the response rate is higher than 50%.

Sampling methods: In 95% of the hotels analysed, GCCs are distributed to all guests. In only one hotel are guests selected randomly. This is consistent with Gilbert and

Table 1: Gilbert-Horsnell GCC checklist

Area	Categories	Meaning	References
<b>Focus and management value of GCC attributes</b>	1. Number of questions	Assess if a fatigue effect exists due to too many questions or too few, which would offer little management insight.	Aaker et al. (1995)
	2. Number of intangible delivery attributes	<b>Check that both tangible and intangible attributes are being measured.</b>	Danaher and Haddrell (1996)
	3. Number of tangible delivery attributes		
	4. Standardisation (hotel chains only)	Given the standardisation of brands to confirm, a consistent approach should be used.	Jones and Ioannou (1993)
	5. Placing independent drivers together as one attribute	<b>The questions should be clear; questions that include two aspects create problems.</b>	
	6. Breaking hotel operational areas into actionable drivers of satisfaction		
<b>GCC attribute measurement techniques (attribute measurement scales)</b>	7. A direct expectations-met scale	<b>Understand the purpose of scales and ensure the inclusion of one or more scales that reflect customers' psychological attitude response.</b>	Barsky and Huxley (1992), Cadotte and Turgeon (1998), Danaher and Haddrell (1996), DeVeaue et al. (1996), Jones and Sasser (1995), Lewis and Pizam (1982), Lockwood (1994)
	8. A Likert-type scale		
	9. An excellence-rating scale		
	10. A pictorial-rating scale		
	11. A yes/no scale		
	12. An open comment box but no scale		
	13. An open comment box and a scale		
	14. Importance scale relating to areas or attributes		
15. Space for general open comments			
GCC measures of overall satisfaction and loyalty	16. Provide a direct or indirect measure of overall satisfaction	Ensure an accurate gauge of customers' overall satisfaction.	DeVeau et al. (1996), Holloway and Robinson (1995), Jones and Sasser (1995)
	17. Provide a direct or indirect measure of loyalty		
<b>GCC marketing measures (identify key market segments)</b>	18. Purpose of visit	<b>Provide improved marketing information as well as allow cross-referencing of findings to different market segments.</b>	Barsky and Huxley (1992), Jones and Ioannou (1993)
	19. Previous stays in this hotel/hotel chain		
	20. Name or room number		
	21. Company		
	22. Position in company/occupation		
	23. Salary range		
	24. Age range		
	25. Sex/title		
	26. Nationality/country		
	27. Provide sections relating to specific market segments		
28. Test marketing channel effectiveness			
29. Identify competition			
<b>Effective layout of questions</b>	30. The overall satisfaction score is at the beginning of the card	<b>The design of a questionnaire will affect response and accuracy based on the logical flow of questions.</b>	Aaker et al. (1995)
	31. Attribute ranking questions are toward the beginning of the card		
	32. Marketing and demographic questions are toward the end of the card		

Source: Gilbert and Horsnell (1998)

Horsnell's (1998) study, which noted that approximately one in five analysed hotel chains distributed GCCs randomly.

**Process of GCC dispersal:** In 79% of hotels in the sample, GCCs are distributed by the housekeeping department staff according to the check-in data. Completed GCCs are analysed in the marketing department. In three hotels, the analysis is conducted by the operations department. In one hotel, GCCs are distributed via the reception desk. The results of the study conducted by Su (2004) in Taiwan's hotels also showed that in-room distribution is the most common way of GCCs dispersal.

**Staff:** In all hotels in the sample (n=19), hotel staff are familiar with the process of measuring hotel guests' satisfaction. Regarding the way in which GCCs are distributed, hotel managers believe that hotel employees do not need additional training in order to motivate their guests to complete GCCs. As such, employees are not rewarded for motivating guests. However, staff motivation was recommended by Gilbert and Horsnell (1998).

**Results presentation to management:** Just under half (42%) of the interviewed hotel managers claim that they receive an analysis report once a month. In two cases, the answer was "other", with the explanation that management is informed occasionally, sometimes even daily.

**Handling complaints:** When a complaint is received, management takes appropriate measures to fix the problem (apology, repair, etc.).

**Methodology of GCC design:** In all hotels in the sample, GCCs are designed according to the managers' personal experience. Two hotel managers indicated that they adapted some questions from other hotels.

**Timing the survey:** In all 19 analysed hotels, GCCs are distributed to hotel guests during their stay. Conducting the survey during checkout or a few days after leaving the hotel is not practiced.

**GCC accessibility:** In 63% of hotels, GCCs can be found in a folder on a room table. In five hotels, GCCs are placed in a visible place in the room (e.g., on the bed, table). Only in two of the hotels analysed are GCCs accessible at the reception desk. One possible reason for low response rates could be that the GCCs are not placed in visible places, considering that in the majority of hotels they are hidden in a folder.

**Foreign languages:** In addition to the Croatian language, GCCs are also translated into English (all hotels), German (15 hotels), and Italian (12 hotels) languages. It can be concluded that not all analysed hotels have GCCs translated into the German and Italian language, although travellers from these countries are repeat customers to the Opatija Riviera.

**Special request letter:** In order to indicate the importance of guests' attitudes about hotel services, Barsky (1995) recommends writing a special request letter. According to Gilbert and Horsnell (1998), this practice is employed in two hotel chains in the United Kingdom. However, hotel

managers in the current study do not use this technique as a way of motivating guests to complete the GCC.

**Returning the GCCs:** According to the interviewees, hotel guests have several possibilities for returning completed GCCs. In the majority of hotels in the sample (63%), completed GCCs can be put into a box near the reception desk. Guests can return their answers to the check-in staff or leave them in their room as well.

**Incentives to guests:** In order to encourage guest response, Barsky (1995) recommends offering various incentives (e.g., discounts, gifts). The majority of the analysed hotels (68%) do not provide any kind of incentive to the guests. In six hotels, a partial incentive is provided for returning the questionnaire; rather than rewarding all the guests who complete the survey, the incentive is given only to randomly selected guests. In Gilbert and Horsnell's (1998) sample, incentives were provided in one hotel chain, were being considered in another, and were not provided in three other hotel chains. Su (2004) reported a similar conclusion.

**Reasons for not conducting GCC surveys:** As previously indicated, out of 25 hotels in the current sample, 24% do not use GCCs to measure guests' satisfaction. Interviewees provided several reasons for this, including the fact that guests ignore the questionnaires, hotels do not want to disturb guests with the cards, hotels are considering the GCC practice, or hotels are just not interested in it.

## 4.2 Content analysis results

Following the best practice criteria for assessing GCC, the content analysis was conducted. The results are presented next.

**Number of questions:** The total sample indicates that GCCs have from 8 to 32 questions. The majority of GCCs (57%) contain up to 20 questions, while one includes less than 10. GCCs should contain between 40 and 60 questions in order to collect enough information for decision making (Gilbert and Horsnell 1998). Thus, the GCCs in the sample do not include enough questions to offer adequate management information.

**Number of intangible and tangible delivery attributes:** The majority of questions should be oriented toward intangible service delivery performance. In only 29% of GCCs analysed in this study did a positive ratio of tangible attribute questions to intangible attribute questions exist. This result is consistent with the findings of Su (2004) and Gilbert and Horsnell (1998) (44:1 and 18:13 on behalf of the intangible aspects, respectively).

**Standardised GCCs for all hotels in the chain or brand:** Of the 25 hotels in the sample, 56% belong to one of the three hotel chains in the area. Hotels in a chain have unique GCCs, so the standardisation criteria are met. According to Jones and Ioannou (1993), such criteria are important for two reasons. First, GCCs provide information for the individual hotel in the

chain. Second, they are used as a tool for benchmarking and maintaining consistency across the hotel chain estate.

Placing independent drivers together as one attribute: The use of compound or "double-barrelled" questions that ask more than one thing at a time can cause problems with question clarity and response interpretation. This type of question is included in three of the GCCs analysed; two include one such question while the third GCC has three compound questions. Questions of this kind are usually applied for assessing intangible service attributes (e.g., friendliness and efficiency of staff, quality and variety of food, satisfaction or dissatisfaction with staff members).

Breaking hotel operation areas into actionable drivers of guest satisfaction: Questions should be asked in a way that clearly indicates which attribute of hotel service is being assessed. For example, in the reception department, attributes such as staff, accurate reservation, and prompt service can be assessed. In 43% of the analysed GCCs, detailed questions are included to assess the services of a particular hotel department. One GCC has too generally formulated questions regarding these criteria.

Attribute measurement scales: Research has indicated that the most effective scale for measuring satisfaction is the expectations-met scale. However, none of the GCCs in this study used this scale. Su (2004) analysed GCCs in Taiwan's hotels and reported the same findings. Gilbert and Horsnell (1998) noted that in only 6,7% of analysed GCCs in United Kingdom hotels was the expectations-met scale employed. The most common scale in this study is the excellence rating scale, which is used in 86% of the sample. A yes/no scale is included in 43% of GCCs, while one GCC uses the pictorial rating scale. These results are consistent with studies conducted by Gilbert and Horsnell (1998) and Su (2004). Furthermore, in the total sample, seven different scales are used to assess guest satisfaction and service quality. In four GCCs, a four-point scale is used; in two cases, a three-point scale is employed; and in one GCC, a two-point scale is used. The majority of GCCs include only one type of scale, and none of the analysed GCCs has more than two different types of attribute measurement scales.

A space for open comments: All of the GCCs in the sample include a space for open comments. In 57% of GCCs, this space is provided at the end of the card. In the remaining 43%, open-ended comments are possible after each question. GCCs differ in the space allowed for open-ended comments, varying from one line to one page. The whole page is provided in only one GCC. It should be noted that lack of space for open comments influences information quality (Gilbert and Horsnell 1998).

A direct or indirect measure of overall satisfaction and a measure of loyalty: Of the total sample, only 29% of GCCs include an overall satisfaction question (be it direct or indirect) while 57% ask about loyalty. Results indicate that only one GCC includes both questions, and in 29% of the sample, these questions are not included at all. The low per-

centage shows that hotel managers may not perceive these measures as important. Gilbert and Horsnell (1998) and Su (2004) noted that, in GCCs, assessment of loyalty is more common than assessment of overall satisfaction. This conclusion can be applied in the study of GCCs in the Opatija Riviera as well. However, guest satisfaction does not always guarantee guest retention (Bowen and Schoemaker 2003). Moreover, intent to return is not necessarily the consequence of satisfaction with the service.

Marketing measures: In addition to measuring guest satisfaction, GCCs provide an opportunity to obtain information about guests for marketing purposes. Questions relating to guest demographics are included in all GCCs in the sample. The most frequently asked questions (57% of GCCs) are purpose of visit, marketing channels, room number, and contact (address, e-mail). In 43% of GCCs, questions about the duration of stay (date of arrival and departure) and guest name are included. Only one GCC asks about the guests' age and occupation. On average, GCCs have between one and six questions for marketing segmentation, with the average being three. None of the analysed GCCs includes questions of general demographic information pertaining to salary and sex or questions about previous stays in the hotel or hotel chain. Questions relating to address, e-mail, and guest name or room number indicate that GCCs are not anonymous.

Provide sections relating to specific market segments: None of the GCCs in the sample includes a specific section for completion by guests from special market segments (e.g., business travellers), which indicates a lack of focus on market segmentation. Similar results were shown in the studies conducted by Gilbert and Horsnell (1998) and Su (2004).

Testing marketing channels effectiveness: Questions like "How did you find out about our hotel?" provide important information about the relative effectiveness of a hotel's advertising and marketing channels. Indeed, 57% of GCCs in this study include questions relating to these criteria.

A question on competition: Previously conducted studies indicate that questions on competitors are not common on GCCs (Gilbert and Horsnell 1998; Su 2004), which the results of the current study confirm.

Effective layout of questions: All GCCs in the sample include attribute-ranking questions in the first part of the card. In one GCC, the question on overall satisfaction is placed at the beginning and, in another, at the end of the list. In addition, 29% of GCCs include marketing and demographic questions toward the end of the card while 71% place these at the beginning and the end of the card.

Introduction sentences: Introduction sentences are used in order to thank the guests for staying at the hotel and for filling out the GCC. These introductions also indicate that answers will help hotel management improve hotel services. Such sentences are included in 86% of the GCCs analysed in this study.



Instructions for where to leave completed GCCs: All analysed GCCs include instructions about where guests should leave the completed questionnaire. In 43% of GCCs, instructions can be found at the beginning, within the introduction sentences, while in most cases (57%) instructions are provided at the end. Mumel and Snoj (2007) reported that, in Slovenian hotels, 62% of GCCs include these instructions.

Indicating the name of hotel employee: In all GCCs in this study, it is possible to indicate the name of a hotel employee who made a special impression on guests. Only one GCC asks about employees with whom guests were dissatisfied. In one case, guests are asked to state reasons for identifying a particular employee. Mumel and Snoj (2007) noted that 36% of GCCs in their study met these criteria.

Assessment of service value: Only 14% of GCCs in the sample assess the value-for-money ratio of the hotel and its services. Similar results were shown in a study conducted in Slovenian hotels by Mumel and Snoj (2007).

Guests' expectations: Only one GCC asks about meeting guests' expectations. None of the questionnaires assess satisfaction and service quality compared to guest expectations using the expectation-met scale.

Not applicable response: None of the analysed GCCs provides the option of assessing the services with a "not applicable" response. However, this criterion is important because it gives guests an easy way to answer a question that does not apply to them (e.g., if a guest did not use room service). This is a neutral response that should be included on a GCC in order to prevent guests from skipping questions that do not apply to their experience.

Assessment of the main attributes of hotel services: The analysis indicated that all GCCs include the assessment of the hotel room (cleanliness, comfort, amenities in the room) and restaurant (quality and variety of food). In 86% of GCCs, guests can assess sports and leisure facilities (e.g., wellness, swimming pool, animation, entertainment). The reception department can be assessed in 71% of GCCs. Questions on staff friendliness and efficiency as well as assessment of room service are included in 43% of GCCs. Only one questionnaire includes a question on the hotel's beach. None of the analysed GCCs provides assessment on the hotel's parking area or surroundings (e.g., neatness, cleanliness).

## 5 Conclusion

This study can be of great use to hotel managers by providing directions on how to conduct and modify the existing practice of measuring customer satisfaction in hotels. The primary objective of GCCs is to understand guests' needs, gather their opinions and comments, and—most importantly—assess their satisfaction with services provided. Although 76% of the hotels analysed recognised GCCs as an important tool for measuring guest satisfaction, results indicate that most hotels' measurement practice should be improved.

Based on the findings, most hotels' GCCs can be found in a folder on a room table and are not distributed randomly. Guests can complete GCCs during their stay at the hotel. However, response rates are low, and no incentives are provided for completing questionnaires. GCCs are designed according to managers' personal experience, and managers usually receive analysis reports once a month. Furthermore, the diversity of GCC design is evident, and no single GCC within the survey sample meets all the best practice criteria. The majority of GCCs do not utilise effective question order; only a few provide measures of overall satisfaction, and only one includes a question about meeting guests' expectations.

In conclusion, this study combines an analysis of customer satisfaction management schemes and GCC content analysis in the hotels of the Opatija Riviera. Most of the findings are consistent with similar studies conducted by Gilbert and Horsnell (1998), Su (2004), and Mumel and Snoj (2007). It can be concluded that the efficiency of customer satisfaction measurement with GCCs depends on the measurement methodology. It is clear that guests should be additionally motivated and that GCCs should be designed with a greater impact of a scientific approach. Only reliable and valid data can provide valuable information for management decisions regarding a hotel's offerings.

## References

1. Aaker, A., V. Kumar and G. Day (1995). *Marketing Research*. 5th edition. New York : Wiley.
2. Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: A study in Istanbul. *Managing Service Quality* 5 (6): 39-43.
3. Anderson, E. W., C. Fornell and D. R. Lehmann (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability. *Journal of Marketing* 56 (July): 53-66.
4. Antony, J. and F. J. Antony (2004). Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (6): 380-384.
5. Atilgan, E., S. Akinci and S. Aksoy (2003). Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality* 13 (5): 412-422.
6. Atkinson, A. (1988). Answering the eternal question: What does the customer want? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 (2): 12-14.
7. Barsky, J. D. (1992). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement. *Hospitality Research Journal* 16 (1): 51-73.
8. Barsky, J. D. (1995). *World-Class Customer Satisfaction*. Chicago, USA: Richard D. Irwin, Inc.
9. Barsky, J. D. and S. J. Huxley (1992). A Customer-Survey Tool: Using the "Quality Sample". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33 (6): 18-25.

10. Barsky, J. D. and R. Labagh (1992). A strategy for customer satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35 (3): 32-40.
11. Bolton, R. N. and J. H. Drew (1991). A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research* 17 (March): 375-384.
12. Bowen, J. and S. Shoemaker (2003). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* October-December: 31-46.
13. Cadotte, E. and N. Turgeon (1988). Key factors in guest satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28 (4): 44-51.
14. Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction. *Journal of Marketing Research* 2: 244-249.
15. Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing* 66 (1): 33-55.
16. Chi, C.G.-Q. and H. Qu (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management* 29: 624-636.
17. Choi, T. Y. and R. Chu (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 20: 277-297.
18. Churchill, G. A. and C. Surprenant (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19: 491-504.
19. Danaher, P. and V. Haddrell (1996). A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management* 7 (4): 4-26.
20. Danaher, P. J. and J. Mattsson (1994). Customer Satisfaction during the Service Delivery Process. *European Journal of Marketing* 28 (5): 5-16.
21. DeVeau, L., P. DeVeau and J. Downey (1996). Earn good marks. *Lodging* April: 77-80.
22. Dimitriadis, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations—Some evidence from Greece. *Management Research News* 29 (12): 782-800.
23. Douglas, L. and R. Connor (2003). Attitudes to service quality—the expectation gap. *Nutrition & Food Science* 33 (4): 156-172.
24. Ekinci, Y. (2002). A Review of Theoretical Debates on the Measurement of Service Quality: Implications for Hospitality Research. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 26 (3): 199-216.
25. Faullant, R., K. Matzler and J. Fuller (2008). The impact of satisfaction and image on loyalty: The case of Alpine ski resorts. *Managing Service Quality* 18 (2): 163-178.
26. Frochot, I. and H. Hughes (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management* 21 (2): 157-167.
27. Fu, Y. Y. and S. C. Parks (2001). The relationship between restaurant service quality and customer loyalty among the elderly. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 25 (3): 320-336.
28. Giese, J. L. and J. A. Cote (2000). Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. Available: <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>.
29. Gilbert, D. and S. Horsnell (1998). Customer satisfaction measurement practice in United Kingdom hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 22 (4): 450-464.
30. González, M. E. A., L. R. Comesana and J. A. F. Brea (2007). Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Business Research* 60: 153-160.
31. Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge : Marketing Science Institute.
32. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18 (4): 36-44.
33. Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
34. Gundersen, M. G., M. Heide and U. H. Olsson (1996). Hotel Guest Satisfaction among Business Travellers: What Are the Important Factors? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37 (2): 72-81.
35. Guthrie, J. and I. Abeysekera (2006). Content analysis of social, environmental reporting: What is new? *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 10 (2): 114-126.
36. Heung, V. C. S., M. Y. Wong and H. Qu (2000). Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (3): 86-96.
37. Holloway, J. and C. Robinson (1995). *Marketing for Tourism*. Harlow : Longman.
38. Jamali, D. (2007). A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 (4): 370-385.

39. Jones, P. and A. Ioannou (1993). Measuring guest satisfaction in UK based international hotel chains: Principles and practice. *The International Journal of Contemporary Hospitality Management* 5 (5): 27-31.
40. Jones, T. and W. Sasser (1995). Why satisfied customers defect? *Harvard Business Review* 73: 88-99.
41. Juwaheer, T. D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach—A case study of Mauritius. *Managing Service Quality* 14 (5): 350-364.
42. Kandampully, J. and D. Suhartanto (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (6): 346-351.
43. Kassarian, H. H. (1977). Content Analysis in Customer Research. *Journal of Consumer Research* 4: 8-18.
44. Khan, M. (2003). ECOSERV—Ecotourists' Quality Expectations. *Annals of Tourism Research* 30 (1): 109-124.
45. Knutson, B. (1988). Frequent travellers: making them happy and bringing them back. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 (1): 83-87.
46. Kolbe, R. H. and M. S. Burnett (1991). Content analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research* 18: 243-250.
47. Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills, CA : Sage CommText Series.
48. Lehtinen, U. and J. Lehtinen (1982). *Service Quality—A Study of Quality Dimensions*. Helsingfors : Service Management Institute.
49. Lewis, R. and A. Pizam (1982). The measurement of guest satisfaction. In: *The Practice of Hospitality Management*, eds. A. Pizam, R. Lewis and P. Manning. Westport, CT : AVI Publishing.
50. Lockwood, A. (1994). Using service incidents to identify quality improvement points. *The International Journal of Contemporary Hospitality Management* 6 (1-2): 75-80.
51. Luo, X. and C. Homburg (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing* 71(2): 133-149.
52. Markovic, S. (2004). Measuring Service Quality in Croatian Hotel Industry: A Multivariate Statistical Analysis. *Our Economy* 1/2: 27-35.
53. Markovic, S. (2005). Perceived service quality measurement in tourism higher education: Case study of Croatia. *Tourism Today* Fall: 91-109.
54. Markovic, S. (2006a). Students' Expectations and Perceptions in Croatian Tourism and Hospitality Higher Education: SERVQUAL versus UNIQUAL. *South East European Journal of Economics and Business* February: 78-96.
55. Markovic, S. (2006b). Expected Service Quality Measurement in Tourism Higher Education. *Our Economy* 1/2: 86-95.
56. Markovic, S., J. Horvat and S. Raspor (2004). An application of SERVQUAL scale in health tourism sector: An exploratory study. In: *Proceedings of International Conference Days of Turistica ENCUEENTROS 2004— "Strategic partnerships for the development of tourist destinations"*, TURISTICA College of Tourism Portorož, University of Primorska, Portorož, Slovenija.
57. Martinez Caro, L. and J. A. Martinez Garcia (2008). Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for travel agency industry. *Tourism Management* 29: 706-720.
58. McQuitty, S., A. Finn and J. B. Wiley (2000). Systematically Varying Customer Satisfaction and its Implications for Product Choice. *Academy of Marketing Science Review*. Available: <http://www.amsreview.org/article/s/mcquitty10-2000.pdf>.
59. Mumel, D. and B. Snoj (2007). The analysis of questionnaires for hotel guests satisfaction—Comparison between Croatia and Slovenia. In: *4th International Conference Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective*, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, Croatia.
60. Nadiri, H. and K. Hussain (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (6): 469-480.
61. Namkung, Y. and S. Jang (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (2): 142-155.
62. Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management* 18: 67-82.
63. Oh, H. and S. Parks (1997). Customer satisfaction and service quality: A critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal* 20 (3): 35-64.
64. Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* 17: 460-469.
65. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Customer*. New York : McGraw-Hill.
66. Olorunniwo, F., M. K. Hsu and G. J. Udo (2006). Service quality, customer satisfaction and behavioural intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing* 20 (1): 59-72.

67. O'Neill, M. and A. Palmer (2003). An exploratory study of the effects of experience in consumer perceptions of the service quality construct. *Managing Service Quality* 13 (2): 187-196.
68. O'Neill, M. A., P. Williams, M. MacCarthy and R. Groves (2000). Diving into service quality—The dive tour operator perspective. *Managing Service Quality* 10 (3): 131-140.
69. Parasuraman, A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49: 41-50.
70. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1): 14-40.
71. Sayre, S. (1992). Content analysis as a tool for customer research. *The Journal of Consumer Marketing* 9 (1): 15-25.
72. Schall, M. (2003). Best Practices in the Assessment of Hotel-guest Attitudes. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* April: 51-65.
73. Snoj, B. & D. Mumel (2002). The measurement of perceived differences in service quality—The case of health spas in Slovenia. *Journal of Vacation Marketing* 8 (4): 362-379.
74. Soderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty. *International Journal of Service Industry Management* 9 (2): 169-188.
75. Su, A.Y.-L. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management* 23: 397-408.
76. Wang, M., J. Wang and J. Zhao (2007). An Empirical Study of the Effect of Customer Participation on Service Quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 8 (1): 49-73.
77. Wheeler, D. R. (1988). Content analysis: an analytical technique for international marketing research. *International Marketing Review* 5 (4): 34-40.
78. Yeung, M. C. H., L. Ging and C. T. Ennew (2002). Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 11 (1): 24-33.
79. Yoo, D. K. and J. A. Park (2007). Perceived service quality—Analyzing relationships among employees, customers and financial performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 21 (9): 908-926.
80. Zeithaml, V. and M. J. Bitner (2003). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill.

# CORPORATE TAX SYSTEM CHANGE AND GROWTH RATE OF CORPORATIONS IN SLOVENIA

Igor Stubelj\*  
Primož Dolenc\*\*

## Vpliv spremembe davčne zakonodaje na stopnjo rasti dobičkov slovenskih javnih delniških družb

### 1 Introduction

Slovenia's tax system has changed several times in the last few years. The most recent changes related to corporate taxes (taxes on corporate profits) and personal taxes (taxes on capital profits) starting in fiscal year 2007. According to the old income tax regulations, individuals' capital profits were taxed jointly with other taxable incomes; however, the new regulations tax capital profits of individuals separately from other taxable incomes as a rate of 20% (for capital profits gained in the first 5 years of ownership) that subsequently drops to 0% (for capital profits gained after 20 years of ownership). This could imply a significant reduction of effective personal tax rate for those who were previously in higher tax groups based on previous regulations. Indeed, most stockowners are those who also have relatively high incomes otherwise. Meanwhile, in regard to changes for corporations, the tax rate for corporate profits was 25% in 2006 and earlier, but is now decreasing annually until 2010 to 20% (in 2007 it was 23%, decreasing 1% each year). Thus, in the span of a few years, personal and corporate taxes have fallen significantly. Moreover, corporate taxation in Slovenia will be one of the lowest not only in Europe, but also in most developed and transitional economies throughout the world, even though corporate income tax in Slovenia was at the European average prior to the reform (see Table 1).

Table 1: Corporate Income Tax Rates in European economies, 2004

Country	in y	Country	in y	Country	in y
Austria	34,0	Hungary	16,0	Romania	25,0
Belgium	34,0	Iceland	18,0	Slovakia	19,0
Croatia	20,3	Ireland	12,5	Spain	35,0
Czech Rep.	28,0	Italy	31,3	Sweden	28,0
Denmark	30,0	Luxembourg	30,4	Switzerland	24,1
Finland	29,0	Netherlands	34,5	Ukraine	25,0
France	34,3	Norway	28,0	U.K.	30,0
Germany	38,3	Poland	19,0		
Greece	35,0	Portugal	21,5		

Source: Edwards (2004)

The level of corporate tax impacts the financial strength of the corporation as well as the level of its activities. A lower corporate tax aims to boost corporations' economic activity; it might also raise corporations' awareness of business opportunities while costs for lost opportunities are higher.

Igor Stubelj, MSc. Lecturer, University of Primorska, Faculty of Management Koper, Cankarjeva 5, 6104 Koper, Slovenia. E-mail: igor.stubelj@fm-kp.si

Primož Dolenc, PhD, Assistant Professor, University of Primorska, Faculty of Management Koper, Cankarjeva 5, 6104 Koper, Slovenia. E-mail: primoz.dolenc@fm-kp.si

### Abstract

UDC: 336.221.24(494.4):336.225:33  
4.722.8

The purpose of the presented research was to analyse the effect of corporate tax reform in Slovenia. We tested the hypothesis that the decrease in corporate income taxation induced higher (reported) profits in 2007 than expected from historical data. Our analysis indicated that historical data can be used to estimate growth rates of earnings until the last year before the tax reform. Regardless of the methodology used, the explanatory power of estimated growth rate was significant and very high. However, in the first year after tax reform, historical data were no longer applicable. We assumed that this shift in explanatory power of estimated growth rates can be attributed to tax reform.

*Key Words:* tax reform, net income, growth rate, Slovenia

### Izvleček

UDK: 336.221.24(494.4):336.225:33  
4.722.8

Namen prispevka je analiza učinka davčne reforme v Sloveniji. Preverili smo hipotezo, da je zmanjšanje davka na kapitalne dobičke pravnih oseb vplivalo na povečanje čistih dobičkov slovenskih delniških družb v letu 2007, dobički pa so višji od pričakovanih. Analiza je pokazala, da lahko do leta 2006 relativno dobro napovedujemo pričakovane stopnje rasti dobičkov iz preteklih podatkov - ne glede na uporabljeno metodologijo je bila pojasnjevalna moč statistično značilna in zelo visoka. Nasprotno je bila prvo leto po davčni reformi ocena s pomočjo zgodovinskih podatkov nezanesljiva. Predpostavili smo, da je ta premik v pojasnjevalni moči ocenjenih stopenj rasti posledica davčne reforme.

*Ključne besede:* davčna reforma, čisti dobiček, stopnja rasti, Slovenija

JEL: G30, G38, E62

Profits after taxes (net income) are important for corporations. Simply speaking, net income is the difference between operating profits and taxes, which is the amount freely available for shareholders. A part or the whole net income can be retained in the corporation. Retained earnings are one of the most important sources of equity financing for corporations. Higher retained earnings also allow new debt financing without changing the capital structure, which can significantly help finance new investments that serve to further the corporations' growth (and, in fact, the economy as a whole).

In light of this situation, what was the reason behind the reform? Was it to lower the excess tax burden for existing corporations or to boost Slovenian tax competitiveness (i.e., tax competition)? Klun (2006) conducted a comparative analysis of tax systems in Slovenia and neighbouring countries, discovering that recent trends have been to lower tax burdens for corporate taxation as well as personal taxes. Klun examined these trends through the perspective of tax competition and concluded that, although tax competition among economies has traditionally not been perceived as something positive, some economic externalities of such trends still exist. Yet Dietz and Keuschnigg (2002) advocate for the necessity of tax reforms in corporate taxation because the efficient tax burden for corporate profits is usually in dual form: first corporate tax and then income tax on capital gains.

Tax policy can significantly influence behaviours or economic subjects, especially for corporations. According to Desai (2006), the taxation of corporate capital gains is associated with two types of economic distortions. First, the realisation-based taxation of corporate capital gains discourages value-enhancing asset reallocation by creating a significant lock-in effect. Second, such taxation discourages corporate investments by imposing a third layer of tax on top of the corporate income tax and the personal income tax on corporate income distributed to shareholders.

Brav et al. (2008) surveyed 328 financial executives in the United States to determine the effects of the dividend tax cut on corporate payout policy. They found that the tax cut led to initiations and dividend increases at some firms—more weakly at firms for which retail investors are particularly important. Furthermore, Kari, Karikallio and Pirttila (2008) found that increases in dividend taxation in Finland in 2005 induced increased dividend payouts by 10 to 50%. This increase was not accompanied by a reduction in investment activities, but rather was associated with increased indebtedness in non-listed firms. The results also suggested that the timing of dividend distributions probably offset much of the potential for increased dividend tax revenue following the reform. This is important information for possible impacts of tax reduction in corporate taxation because effects could be similar as lower taxation management (or better corporation) could be more stimulated to report significant profits than before taxes or to "postpone" the profits until the next year.

The purpose of the current research is to analyse the effect of corporate tax reform in Slovenia. We test the hypothesis that the decrease in corporate income taxation induced higher (reported) profits in 2007 than expected based on historical data. We analyse the growth rate of net income for large corporations quoted on the Ljubljana Stock Exchange to establish a correlation between net incomes and the tax regime that changed in 2007. The focus of such efforts is to estimate the effect of the change in the corporate tax system at the level of the net income growth rate.

Based on the analysis, historical data can be used to estimate growth rates of earnings until the last year before a tax reform. Regardless of the methodology used, the explanatory power of estimated growth rate was significant and very high. However, in the first year after a tax reform, historical data were no longer applicable. We assumed that this shift in explanatory power of estimated growth rates can be attributed to the tax reform.

The paper is organised as follows. The next section presents the data and methodology. The third section presents and discusses results. Finally, the fourth section presents the conclusion.

## 2 Data and methodology

We tested our hypothesis on public corporations listed on the Ljubljana Stock Exchange, which included 20 corporations (see Table 2 in Section 3). We used annual data on reported earnings for the 1996-2007 period. Data were obtained from the I-Bon database.

The methodology was based on several steps. First we calculated actual annual growths of earnings using the following equation:

$$a_{gt} = \frac{E_t - E_{t-1}}{E_{t-1}} \quad (1)$$

where:

$a_{gt}$  = actual yearly growth of earnings,

$E_t$  = earnings in year  $t$ .

The companies demonstrated negative earnings or losses in certain years. In the years when the earnings changed from negative to positive, the use of the formula in Equation (1) was inadequate. Thus, we calculated the actual annual growths of earnings as follows:

$$a_{gt} = \frac{E_t - E_{t-1}}{E_{t-1}} \quad (2)$$

We calculated the actual annual growths for the 1997-2007 period.

The next step was to estimate the expected growth of earnings for 2007. We used two methods. First we calculated the estimate for 2006 and 2007 based on a linear trend

using least squares methodology. The estimate for 2006 and 2007 was calculated as:

$$e_{g,t+1} = b_0 + b_1 \cdot (t + 1) \quad (3)$$

where:

$e_{g,t}$  = estimated yearly growth of earnings in year  $t+1$ ,

$b_0$  and  $b_1$  = estimated regression parameters for the trend.

However, this method has certain drawbacks that arise from anticipated linearity of trend and the least squares methodology; thus, we used a second method: kernel density estimator. The goal of the density estimation is to approximate the probability density function  $f(x)$  of the random variable  $X$  (Schoutens 2003). The outcome of this operation is a smoother empirical probability density function (Meucci 2005). If we have  $n$  independent observations, then  $x_1, x_2, \dots, x_n$  stems from the random variable  $X$ . The kernel density estimator for the estimation of the density  $f(x)$  at point  $x$  is defined in Equation (4) (Schoutens 2003):

$$f(x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{1}{h} K\left(\frac{x - x_i}{h}\right) \quad (4)$$

where:

$K\left(\frac{x_i - x}{h}\right)$  = kernel function,

$x$  = random variable,

$n$  = number of observations,

$h$  = bandwidth.

The Gaussian kernel—Equation (5)—is typically used and was used in the current research as well:

$$K(x) = \frac{e^{-\frac{(x - x_i)^2}{2h^2}}}{\sqrt{2\pi}h} \quad (5)$$

For the bandwidth ( $h$ ), we used Silverman's (1986) rule of thumb value:

$$h = 1,06 \cdot a \cdot n^{-0,5} \quad (6)$$

where:

$G$  = the standard error of the random variable.

To compare estimated and actual growth rates, we again used two methods. First, we used simple paired-samples  $t$ -test to determine change in average growth and its variability in 2006 and 2007, respectively. Next, we used a regression analysis (least squares) to determine the prediction power of estimated growth rates on actual growth rates in 2006 and 2007, respectively.

Furthermore, we used a multivariate cluster analysis to cluster the analysed corporations into more homogeneous

groups. Based on the growth rates from 1997 to 2007 and their respected variability, we assumed that the sample was quite heterogeneous; therefore, we tried to establish more homogeneous groups on which to base the analysis. As such, cluster variables' actual growth rates from 1997 to 2007 and the Ward classification methodology were used to classify corporations.

### 3 Results and discussion

Table 2 shows the annual actual growth rates of earnings, cross-section and time series average, and coefficient of variation for selected corporations from 1997 to 2007. A relatively high diversity of growth rates exists across corporations as well as across time perspective. On average, corporations have been growing at approximately 25% each year during the 11-year timeframe. However, the arithmetic average might not be a good parameter to represent the data given the high variability of actual growth rates across time and corporations.

Table 3 presents actual and estimated growth rates for the selected sample for years 2006 and 2007, respectively. The estimated growth rates are calculated first as a linear trend and then based on the kernel density estimator.

From the raw data, no significant pattern or correlation emerges between actual and estimated data. Therefore, we used a regression analysis to determine whether any significant correlation exists between actual and estimated growth in 2006 and 2007, respectively, or if estimated growth can predict actual growth in these two years. However, the results of the analysis indicated no significant correlation between actual and estimated (with trend or kernel) growth in either 2006 or 2007 (see Table 4 for results).

We assumed that the heterogeneity of the sample might play a crucial role as well. To develop more homogeneous groups of corporations, we conducted a cluster analysis on growth rates for the entire period. Figure 1 provides a dendrogram representing the final result of the cluster analysis. We can conclude that the sample can be divided into three subgroups, although groups 2 and 3 include only one corporation (Mercator d.d. and Žito d.d., respectively). Other corporations are obviously relatively homogeneous with respect to their annual growth rates of earnings.

According to these results, we repeated previous regression analyses, introducing two dummy variables:

$$D1 = \begin{cases} 1 & \text{if case is Mercator} \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases} \quad (7)$$

and

$$D2 = \begin{cases} 1 & \text{if case is Žito} \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases} \quad (8)$$

Table 2: Yearly actual growth rates of earnings for selected corporations, cross-section and time series average and coefficient of variation for the period from 1997 to 2007

	ag9796	ag9897	ag9998	ag0099	ag0100	ag0201	ag0302	ag0403	ag0504	ag0605	ag0706	Average	Coefficient of variation
ACH, d.d.	8,4%	11,0%	7,2%	9,4%	22,0%	19,3%	5,3%	-82,6%	225,1%	141,1%	278,6%	58,6%	1,77
Aerodrom Ljubljana, d.d.	119,9%	35,6%	8,7%	7,9%	-22,1%	58,3%	14,5%	10,2%	-3,4%	7,1%	89,8%	29,7%	1,38
Delo, d.d.	84,4%	135,0%	27,9%	5,7%	2,8%	-21,6%	16,4%	-22,9%	-45,0%	19,4%	-9,3%	17,5%	2,80
Gorenje, d.d.	325,1%	41,4%	12,9%	6,7%	6,2%	17,1%	19,1%	-44,1%	9,3%	-1,8%	9,9%	36,5%	2,55
Helios, d.d.	61,4%	-5,5%	15,5%	7,1%	36,6%	35,2%	66,7%	-50,5%	-3,6%	32,9%	2,9%	18,1%	1,76
Iskra avtoelektrika, d.d.	947,7%	38,2%	33,7%	17,1%	-54,4%	47,6%	26,1%	-27,9%	-5,2%	27,3%	49,6%	100,0%	2,70
Intereuropa, d.d.	2,7%	20,5%	40,8%	-20,6%	119,3%	20,2%	-43,5%	-32,1%	25,6%	-54,9%	316,0%	35,8%	2,78
Istrabenz, d.d.	-13,5%	7,8%	-41,7%	-18,4%	712,9%	-28,0%	-31,2%	182,5%	-97,8%	269,6%	4173,8%	465,1%	2,57
Krka, d.d.	60,0%	-21,3%	3,5%	47,7%	21,6%	10,3%	1,0%	28,8%	53,1%	25,5%	11,9%	22,0%	1,06
Lesnina, d.d.	309,0%	21,1%	3,3%	-13,5%	22,5%	69,1%	-7,0%	39,2%	12,3%	-6,3%	15,0%	42,3%	2,07
Luka Koper, d.d.	43,5%	11,5%	12,7%	0,9%	19,8%	18,8%	-15,9%	6,3%	0,2%	14,1%	25,6%	12,5%	1,17
Mercator, d.d.	-2540,1%	-108,8%	109,5%	31,7%	27,9%	-19,9%	82,4%	-42,3%	8,1%	4,8%	47,0%	-218,2%	-3,38
Merkur, d.d.	31,2%	33,5%	-15,0%	29,0%	6,9%	5,0%	23,7%	17,1%	-6,7%	16,7%	140,0%	25,6%	1,53
Petrol, d.d.	55,6%	1,9%	-93,8%	713,8%	103,6%	24,1%	12,0%	5,4%	6,5%	38,3%	15,4%	80,3%	2,56
Pivovarna Laško, d.d.	-4,3%	5,2%	-0,6%	3,9%	-9,2%	30,5%	2,2%	-41,4%	23,7%	-2,7%	99,4%	9,7%	3,44
Salus, d.d.	7,4%	80,4%	-30,8%	19,4%	15,6%	42,0%	2,6%	4,8%	-6,9%	-5,6%	125,5%	23,1%	1,84
Sava, d.d.	447,6%	21,1%	38,4%	-52,3%	18,5%	-4,6%	0,6%	85,6%	39,5%	33,0%	-49,4%	52,6%	2,48
Telekom Slovenije, d.d.	117,0%	24,3%	5,8%	-39,0%	-5,6%	4,0%	82,1%	-18,7%	42,9%	90,4%	-12,3%	26,4%	1,82
Terme Čatež, d.d.	12,8%	6,3%	26,5%	9,0%	-64,4%	828,4%	-56,2%	-43,9%	9,8%	25,3%	24,4%	70,7%	3,42
Žito, d.d.	-3116,0%	-26,4%	-29,6%	47,1%	-349,8%	135,9%	-108,0%	653,9%	-84,4%	1585,5%	25,7%	-115,1%	-9,32
Average	-25,1%	154,2%	0,7%	2,7%	21,6%	19,1%	9,7%	-2,9%	11,1%	32,4%	46,1%	24,5%	1,83
Coefficient of variation	-36,79	0,29	53,99	57,49	8,33	9,38	4,49	-52,12	5,52	10,61	19,52		

Source: Ibon (2008) and author's calculations

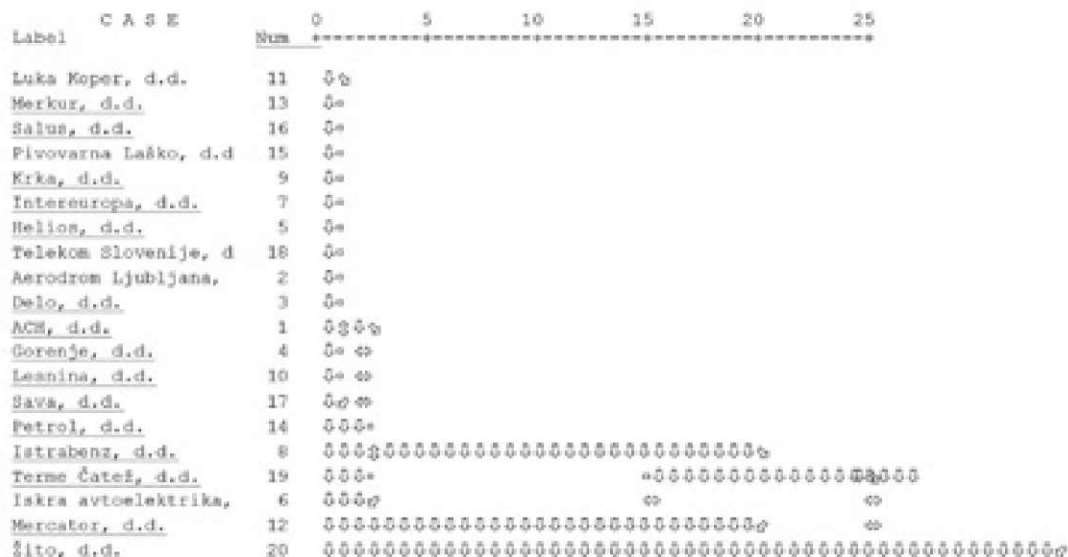
Table 3: Actual and estimated growth rates for selected sample for 2006 and 2007, respectively

	a <sup>0605</sup>	e <sup>0605</sup>		a <sup>0706</sup>	e <sup>0706</sup>	
		trend	kernel		trend	kernel
ACH, d.d.	141,1%	22,5%	7,9%	278,6%	-30,4%	12,2%
Aerodrom Ljubljana, d.d.	7,1%	14,1%	11,2%	89,8%	12,1%	10,4%
Delo, d.d.	19,4%	123,8%	1,4%	-9,3%	62,7%	4,4%
Gorenje, d.d.	-1,8%	46,9%	10,0%	9,9%	40,3%	8,5%
Helios, d.d.	32,9%	53,9%	22,0%	2,9%	18,6%	24,4%
Iskra avtoelektrika, d.d.	27,3%	39,9%	5,1%	49,6%	11,1%	-1,6%
Intereuropa, d.d.	-54,9%	43,7%	9,8%	316,0%	154,9%	11,8%
Istrabenz, d.d.	269,6%	2469,6%	-16,4%	4173,8%	430,3%	0,2%
Krka, d.d.	25,5%	-15,8%	23,4%	11,9%	-15,2%	23,6%
Lesnina, d.d.	-6,3%	0,1%	17,1%	15,0%	13,9%	14,1%
Luka Koper, d.d.	14,1%	16,9%	9,5%	25,6%	7,0%	10,4%
Mercator, d.d.	4,8%	93,7%	11,2%	47,0%	80,7%	10,5%
Merkur, d.d.	16,7%	11,9%	17,9%	140,0%	3,9%	17,8%
Petrol, d.d.	38,3%	1,5%	15,7%	15,4%	-11,8%	18,6%
Pivovarna Laško, d.d.	-2,7%	8,9%	2,8%	99,4%	7,3%	1,7%
Salus, d.d.	-5,6%	18,6%	8,2%	125,5%	24,8%	5,7%
Sava, d.d.	33,0%	-21,1%	18,7%	-49,4%	-21,9%	20,6%
Telekom Slovenije, d.d.	90,4%	-13,5%	10,1%	-12,3%	-32,6%	20,2%
Terme Čatež, d.d.	25,3%	71,3%	-12,2%	24,4%	30,8%	-7,9%
Žito, d.d.	1585,5%	-387,1%	8,8%	25,7%	-82,3%	56,8%

Source: Author's calculations.



Figure 1: Dendrogram of cluster analysis for selected sample (Ward method)



Source: Author's calculations

Table 4: Results of regression analysis between actual and estimated growth rate of earnings in 2006 and 2007

Dependent variable	Explanatory variable*	Regression coefficient	Significance of regression coefficient	Determination coefficient
a*0605	e*0605T	-0,04	0,79	0,04
	e*0605K	-3,64	0,67	0,01
a*0706	e*0706T	7,95	0,08	0,07
	e*0706K	-16,52	0,31	0,06

Note: \* T = trend estimated; K = kernel estimated

Source: Author's calculations

Table 5: Results of regression analysis between actual and estimated growth rate of earnings in 2006 and 2007

Dependent variable	Explanatory variable*	Regression coefficient	Significance of regression coefficient	Determination coefficient
a*0605	e*0605T	-0,10	0,00	<b>0,99</b>
	D1	-0,27	0,57	
	D2	16,03	0,00	
a*0605	e*0605K	3,33	0,04	<b>0,97</b>
	D1	-0,25	0,71	
	D2	15,48	0,00	
a*0706	e*0706T	0,10	0,07	<b>0,08</b>
	D1	-0,26	0,57	
	D2	16,03	0,36	
a*0706	e*0706K	8,51	0,23	<b>0,10</b>
	D1	-6,01	0,13	
	D2	7,64	0,07	

Note: \* T = trend estimated; K = kernel estimated

Source: Author's calculations

Table 6: Analysis of differences between actual and estimated growth rates in 2006 and 2007, respectively

Year	Difference	Standard deviation	Significance of t-test
2006/05	0,28	0,77	<b>0,00</b>
2007/06	2,83	9,76	

Source: Author's calculations

The results of these analyses are quite interesting (see Table 5). When we considered particularities of three different subgroups of corporations, statistically significant and expected results emerged from the regression analysis. Regardless of the method of estimation (either trend or kernel), similar results occurred, according to which estimates were a good proxy of actual growth rate of earnings in 2006. Using two different estimators, we considered the analysis sufficiently robust. In addition, both determination coefficients are relatively high.

However, the introduction of specific subgroup parameters into the analysis did not help the estimates be better proxies of the actual growth rate of earnings in 2007. In neither case (trend or kernel) did a significant correlation occur between actual and estimated data.

We also analysed the differences between actual and estimated<sup>1</sup> growth rates in 2006 and 2007, respectively. As Table 6 indicates, the mean difference between actual and estimated growth rate was relatively small in 2006 (28 percentage points), with the coefficient of variation being 2,7. Meanwhile, the mean difference between actual and estimated growth rate was high in 2007 (284 percentage points), with the coefficient of variation being 3,4. This difference is statistically significant.

Here we used only kernel density estimator.

What do these results actually tell us? Naturally it is difficult to test in detail the effect of tax reform based on data from the first year of its introduction. Such analyses<sup>2</sup> are usually performed several years after the tax reform. Despite this drawback, several important points were identified that could be used to confirm our hypothesis considering the background of the analysis. First, estimates of growth rate of earnings for 2006 were statistically correct and sufficiently robust. Both estimates were a good proxy of actual data. On the other hand, estimates for 2007 show a significant failure to predict actual growth in 2007, even though the methods for estimation were exactly the same as for 2006. In addition, the difference between actual and estimated growth in 2006 exhibit a relatively low figure, especially when compared to results for 2007. The difference between actual and estimated growth (i.e., error) in 2007 was significantly higher than in 2006. Although we cannot prove the causality of tax reform and growth rate of corporate profits, we can assume that at least a significant part of the shift in growth rates is due to the tax reform in corporate taxation. No other so significant changes occurred in the Slovenian economy in 2007 that could explain such shifts; all major macroeconomic parameters remained practically the same. Therefore, we conclude that tax reform most probably significantly influenced growth rates of corporations in Slovenia and that the inability to predict the 2007 growth based on past data<sup>3</sup> is at least an introductory proof of the hypothesis.

Some additional analyses should be investigated further. In a couple of years, once the reform is complete and the adaptation of economic subjects is finished, a more detailed analysis will be possible.

## Summary

The most recent changes in the Slovenian tax system affected corporate and personal taxes. The purpose of the presented research was to analyse the effect of corporate tax reform in Slovenia.

The level of corporate tax affects the financial strength of the corporation as well as the level of its activities. The lower corporate tax aims to boost corporations' economic activity while raising awareness about business opportunities, although costs of lost opportunities are higher as well. We tested the hypothesis that the decrease in corporate income taxation induced higher (reported) profits in 2007 than expected based on historical data.

Our analysis showed that historical data can be used to estimate growth rates of earnings until the last year before the tax reform. Regardless of the methodology used, the explanatory power of estimated growth rate was significant and very high. However, in the first year after the tax reform, historical data were no longer applicable. This shift in explanatory power is likely due to the tax reform. Un-

fortunately, no firm proof exists to support this conclusion, although no other major shifts in the economy occurred in Slovenia in 2007. Thus, additional analyses should be conducted in the future.

## References

1. Austan, G. (2000). What Happens When You Tax the Rich? Evidence from Executive Compensation. *The Journal of Political Economy* 108 (2): 352-378.
2. Brav, A., J. R. Graham, C. R. Harvey, R. Michaely (1998). Managerial Response to the May 2003 Dividend Tax Cut. *Financial Management* 37 (4): 611-625
3. Coxwell, T. S., M. Gritesh and E. Ekmekjian (2002). *The Impact of Current Tax Policy in Executive Stock Option Compensation and its Influence on Reported Earnings*. New York City: National Tax Association—Tax Institute of America.
4. Desai, M. A. (2006). Taxing Corporate Capital Gains. *Tax Notes* 110 (9): 1-2.
5. Dietz, M. D. and C. Keuschnigg (2002). *Corporate Income Tax Reform in Switzerland*. Available: <http://ssrn.com/abstract=379360> [5.6.2008].
6. Edwards, C. (2004). Corporate Tax Reform: Kerry, Bush, Congress Fall Short. *Tax & Budget Bulletin* 21 (9): 1-2.
7. Harvey, C. R., A. Brav, J. R. Graham and R. Michaely (2007). *Managerial Response to the May 2003 Dividend Tax Cut*. Available: <http://ssrn.com/abstract=954572>.
8. Jain, I. (2005). Some Aspects of Taxation of Income: A Comparative Study of India and Select Countries. *Finance India* 19 (4): 1425-1429.
9. Kari, S., H. Karikallio and J. Pirttilä (2008). Anticipating Tax Changes: Evidence from the Finnish Corporate Income Tax Reform of 2005. *Fiscal Studies* 29 (2): 167-196.
10. Klun, M. (2006). Does tax competition make tax reform essential? *Uprava* 4 (2/3): 7-24.
11. Long, J. E. and J. D. Gwartney (1987). Income Tax Avoidance: Evidence from Individual Tax Returns. *National Tax Journal* 40 (4): 517-531.
12. Meucci, A. (2005). *Risk and Asset Allocation*. New York: Springer; Berlin Heidelberg.
13. Schoutens, W. (2003). *Levy Processes in Finance*. Chichester : John Willey & Sons, Ltd.
14. Silverman, B. W. (1986). *Density Estimation for Statistics and Data Analysis*. London : Chapman and Hall.
15. Willner, J. and L. Granqvist (2002). The Impact on Efficiency and Distribution of a Base-Broadening and Rate-Reducing Tax Reform. *International Tax and Public Finance* 9 (3): 273-294.

E.g., Austan (2000), Coxwell, Gritesh and Ekmekjian (2002), Jain (2005), Long and Gwartney (1987), and Willner and Granqvist (2002). Whereas past data predict almost perfectly the actual growth in 2006.

# ZNAČILNOSTI RAZVOJA PODJETJA IN MENEDŽMENTA - PONAZORITEV S PRIMEROM

## Enterprise Development and Management Characteristics: Case Study Illustration

### 1 Izbrani problem in vidik obravnave

Edina stalnica današnjega časa so spremembe. Zato se mora podjetje zavedati, kakšne so njegove značilnosti oz. v kateri fazi življenjskega cikla se trenutno nahaja, ter na podlagi informacij in ugotovitev o obstoječem stanju tudi ustrezno ukrepati (o fazah življenjskega cikla gl. npr. Lester, Parnell 2008, Lester et al. 2008/2009). Ta problem je enako pereč v podjetjih vseh velikosti, ne glede na njihovo lastniško strukturo (o ključnih dejavnikih uspeha z vidika posameznih faz življenjskega cikla v majhnih podjetjih gl. Chawla et al. 2007). Zaradi vsega navedenega bomo najprej proučili modele razvoja podjetja ter nato s pomočjo metodologije izbranega modela njegovo uporabo ponazorili s primerom. Analizirali bomo razvojno stanje v izbranem podjetju, ugotovili stopnjo njegove dinamičnosti ter podali predlog ukrepov za ohranitev njegove dinamičnosti. V prispevku predstavljamo že znana teoretična izhodišča s poudarkom na uporabnosti rezultatov uporabe izbranega modela - aplikacijo teoretičnih spoznanj v praksi. Zato je članek namenjen predvsem praktikom: podjetnikom - lastnikom/menedžerjem podjetij, ki zaradi spremenjenih tržnih, vodstvenih ali drugih razmer čutijo potrebo po diagnosticiranju razvojnega stanja svojega podjetja ter planiranju njegovega nadaljnje razvoja.

### 2 Modeli razvoja podjetja

Od šestdesetih let naprej zajema razprava o razvojnem ciklu podjetja pomembno mesto v podjetniški literaturi. Rast in razvoj organizacij (Lester, Parnell 2008, 540) sta bila področji zanimanja mnogih teoretikov več desetletij (Adizes 1979, 1989; Dodge et al. 1994; Downs 1967; Greiner 1972; Hanks et al. 1993; Lodahl in Mitchell 1980; Miller in Friesen 1984; Penrose 1952; Quinn in Cameron 1983; Tichy 1980). Razvili so mnogovrstne modele, ki predpostavljajo od tri do deset različnih faz razvoja podjetja. Mnoge modele (ibid.) so razvili posebej za majhna podjetja (Churchill in Lewis 1983; Scott in Bruce 1987), nekateri so namenoma opisovali velike organizacije (Kimberly in Miles 1980; Miller in Friesen 1984; Quinn in Cameron 1983). Mnogi avtorji so predstavili različne modele »tipičnega« razvojnega cikla podjetja z različnimi stanji oz. fazami, različne modele pa označuje različno zaporedje razvojnih faz. Doslej so v ekonomski literaturi objavili veliko modelov razvoja podjetij, ki jih lahko v grobem razvrstimo v pet osnovnih tipov (povzeto po Pumpin, Prange 1995, 44-45):

### Izvleček

UDK: 005.41(078.7):33.05-  
044.62:339.17

V prispevku smo proučili modele razvoja podjetja ter analizirali tipске značilnosti podjetja in menedžment na primeru trgovskega podjetja JI&MI, d. o. o. Za podjetje smo s pomočjo izbrane metode določili življenjsko fazo ter ugotovili doseženo stopnjo njegove dinamičnosti. Le s potrebno dinamičnostjo in (tržnim) prilagajanjem bo proučevano podjetje tudi v prihodnje uspešno.

*Ključne besede:* menedžment, življenjski cikel, razvoj podjetja, dinamičnost podjetja, študija primera

### Abstract

UDC: 005.41(078.7):33.05-  
044.62:339.17

The paper investigates enterprise development models and analyses typical characteristic of enterprise and management based on the case of trade enterprise JI&MI, d.o.o. Using the selected method, we determined the phase of the life cycle of this company and assessed achieved level of dynamics. The observed enterprise will remain successful in the future only with required dynamics and (market) adjustment.

*Keywords:* management, lifecycle, enterprise development, enterprise dynamics, case study

*Metamorfozni modeli* opisujejo bolj ali manj nujno zaporedje značilnih stanj oz. faz, ki jih mora preiti podjetje. Zaradi rasti podjetja se kontekst dejavnosti sčasoma tako zelo spremeni, da so pri načinu vodenja potrebne skokovite spremembe.

*Krizni modeli* obravnavajo krize, ki se idealno tipsko pojavijo ob določljivi starosti oz. velikosti podjetja. Ko pride podjetje do te starosti oz. velikostne meje, doživi tisto, ki se je dotlej razvijalo kontinuirano, občutno spremembo.

*Modeli tržnega razvoja* razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnih trgov, ki jih je podjetje osvojilo. Trenutno razvojno stanje podjetja ugotavljamo s seštevkom stanj življenjskega cikla posameznih izdelkov.

*Modeli strukturnih sprememb* opisujejo razvoj podjetja v glavnem na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in sistemih vodenja v času rasti podjetja.

*Modeli spremembe vedenja* določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti, ki sta značilna za posamezno fazo. Najpomembnejši kazalci razvojnih stanj so osnovna usmeritev vodstva, stil vodenja in inovacijsko vedenje.

Preglednica 1: *Modeli razvoja podjetja*

Tipi modelov	POMEMBNEJSI PREDSTAVNIKI
Metamorfozni modeli	Lievegoed 1971, Clifford 1973, Mintzberg 1983, Bleicher 1991
Krizni modeli	Bellinger 1962, Lippit/Schmidt 1967, Buchele 1967, Argenti 1976, Albach 1976, Bleicher 1983
Modeli tržnega razvoja	Levitt 1965, James 1973
Modeli strukturnih sprememb	Chandler 1962, Scott 1971, Greiner 1972, Mintzberg 1979, Churchill/Lewis 1983
Modeli spremembe vedenja	Swayne/Tucker 1973, Adizes 1979, Miller 1989

Vir: Pümpin, Prange 1995, 46

Zamisel razvojnega/življenjskega cikla podjetja so v teoriji in praksi že mnogokrat obravnavali. Analogija med življenjskim ciklom živih organizmov in življenjskim ciklom podjetja (Štrukelj, Kajzer 2000, 236) nikakor ni perfektna. V nasprotju z živimi organizmi, ki so podvrženi nespremenljivim zakonom narave in od začetka označeni z genetsko predpisano finalnostjo, ti naravni zakoni za podjetje ne veljajo. Tukaj postane očitna možnost namernega vplivanja na razvoj podjetja z odločitvami njegovega vodstva, ki lahko s svojimi odločitvami zavestno in hote vpliva na potek razvoja. Vodstvo podjetja se lahko izogne njegovi »smrti« oz. stečaju, če ga prilagaja nenehno spreminjajočemu se okolju. Menedžment ima na razpolago revitalizacijo podjetja in ga lahko »prebudi k novemu življenju« (Pumpin, Prange 1991, 43). Kljub tem omejitvam pa lahko tudi na podjetje gledamo, kot

da živi svoje »življenje« (Pümpin, Prange 1995, 40). Pri tem moramo razlikovati idealnotipske razvojne faze in še posebej določiti za preživetje kritične točke. S to analogijo lahko bolje razumemo na splošno nelinearni razvoj podjetij in navodila za podjetniško obvladovanje faz, ki jih je mogoče napovedati vnaprej, prehode med temi fazami in krize, ki jih prinaša razvoj. Da je koncept življenjskega cikla za podjetja nedvomno veljaven in uporaben, utemeljujeta Lester in Parnell (2008, 541; gl. tudi Lester et al. 2008/2009); o potrebnih spremembah vodenja v različnih fazah življenjskega cikla podjetja gl. Ng in Walker 2008 ter Talebi 2007, o vplivu upravljalno-vodstvenega procesa v različnih fazah življenjskega cikla podjetja Oertel, Walgenbach 2009, Ramaswamy et al. 2008 in Uhlaner et al. 2007, o ključnih dejavnikih uspeha z vidika posameznih faz življenjskega cikla v majhnih podjetjih pa Chawla et al. 2007. Da so tovrstni pristopi v literaturi še vedno relevantni, dokazujejo tudi vse raziskave na temo podjetij v ustanavljanju, rastočih podjetij, zrelih podjetij, podjetij v stečaju/likvidaciji, pa tudi raziskave o kriznem menedžmentu. Niso pa edini možni, ker je stvarnost mogoče opazovati z več različnih vidikov.

Švicarska avtorja Pümpin in Prange sta v knjigi »Usmerjanje razvoja podjetja - fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz« (Pümpin, Prange 1995) razvila model razvoja podjetja, ki temelji na spoznanjih o modelih razvoja drugih avtorjev ter na njunih lastnih opažanjih. Njuna metodologija za ugotavljanje faze življenjskega cikla podjetja, pri čemer življenjski cikel opisujeta kot zaporedje štirih idealnotipskih oblik podjetja, omogoča temeljito analizo podjetja in njegovega položaja na trgu, torej v okolju, kjer deluje. Z uporabo omenjene metode lahko za vsako podjetje ugotovimo njegovo obstoječe stanje in na podlagi teh ugotovitev izdelamo predlog ukrepov, ki naj jim v podjetju sledijo, če želijo obstoječe stanje izboljšati. Uporabljena metodologija sodi v starejšo publikacijo; model ni več nov, a je še vedno aktualen za rešitev problema ugotavljanja faze življenjskega cikla podjetja in še vedno v uporabi (gl. npr. Belak 2008, 2009 in tam navedene vire), saj tako celovitega pristopa v kasnejših publikacijah ni zaslediti. Metodo smo uporabili za analizo razvoja družinskega trgovskega podjetja JI&MI, d. o. o., ki smo ga izbrali zaradi njegove uspešnosti, dokaj hitre rasti ter prožne in prilagodljive širitve prodajnih programov skladno z zaznanimi poslovnimi priložnostmi. Poseben izziv je bilo tudi dejstvo, da podjetje deluje v dokaj zaščitenem tržnem okolju, kar se bo po pričakovanjih kmalu spremenilo: tako je proučevano podjetje primerno tudi za nadaljnja proučevanja, saj bo njegov razvoj smiselno ugotavljati tudi v času med spremembami njegovega tržnega, operacijskega in kognicijskega okolja in po njih.

V prispevku nameravamo proučiti razvojno stanje proučevanega podjetja, določiti doseženo stopnjo njegove dinamčnosti ter ugotoviti odstopanje dejanskega stanja podjetja od ciljnega stanja dinamčnosti (kot ga opredeljuje izbrana metodologija raziskovanja, ki so jo ponudili v Švici).

### 3 Predstavitev izbranih značilnosti podjetja JI&MI, d. o. o.

Podjetje JI&MI, d. o. o., je veleprodajna in maloprodajna trgovina. Podjetje je v manjšem mestu, ki je približno 60 km oddaljeno od velikega mesta v Republiki Hrvaški. V okolici podjetja je veliko kmetijskega prebivalstva, kraj pa je hkrati tudi izrazito vinoroden. Podjetje ima dve dislocirani enoti: trgovino z železnino, ki stoji v strogem središču mesta, ter salon pohištva in gradbenega materiala, ki stoji v hitro razvijajoči se industrijski coni. Konkurenca trgovini z železnino so vse večje trgovske verige, ki imajo svoje prodajalne tudi v njihovem mestu; »premagujejo« jo predvsem s strategijo ustvarjanja tržne niše, ki jo zapolnjujejo s kombinacijo primerne cene ter plačilnih pogojev, zadovoljive kakovosti, storitev »po meri« in drugih diferenciacij. Neposredne konkurence za pohištvo v domačem mestu nimajo, gradbeni material pa je moč kupiti tudi v 30 km oddaljeni vasi.

Slika 1: Mejniki razvoja podjetja JI&MI, d. o. o.

- 1989 - ustanovitev podjetja
- 1992 - urejanje trgovine z železnino
- 1995 - odprtje trgovine z železnino
- 2001 - gradnja salona pohištva in gradbenega materiala
- 2003 - odprtje salona pohištva in gradbenega materiala
- 2006 - razširitev salona pohištva in gradb. materiala
- 2008 - prenova in razširitev trgovine z železn.

Preglednica 2: Prodajni program podjetja JI&MI, d. o. o.

Trgovina z železnino	Salon pohištva in gradbenega materiala
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bela tehnika</li> <li>• posoda in drobnogospodinjstvi aparati</li> <li>• vijaki, orodje in elektromaterial</li> <li>• barve in laki</li> <li>• vodovodni material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pohištvo, kuhinje in sedežne garniture</li> <li>• kopalnice in keramične ploščice</li> <li>• zidne in talne obloge, montažni program</li> <li>• armaturne mreže, les in gradbeni material</li> <li>• zidaki, okna, strešne kritine</li> </ul>

*Lastniška struktura* podjetja JI&MI, d. o. o.: 100-odstotni lastnik podjetja je Ivan B., univ. dipl. ekon.

*Struktura prihodkov* je odvisna predvsem od veleprodaje in maloprodaje obeh trgovin.

Z vidika *tehnično-tehnološke opremljenosti* podjetja lahko ugotovimo, da podjetje razpolaga s sodobno računalniško podporo za prodajo proizvodov in vodenje zaloga, ki je v trgovinski dejavnosti še posebej pomembna. Podjetje ima lastni vozni park, ki zajema službeno osebno vozilo, tri kombije, dva viličarja in dva tovornjaka.

V podjetju je 25 zaposlenih. Fakultetno izobrazbo imata lastnik/menedžer (direktor) podjetja Ivan, ki je univerzitetni diplomirani ekonomist, ter finančni analitik, ki je ekonomist. Večina zaposlenih je prodajalcev (16), voznikov je pet (*kadrovska struktura*).

*Vodenje* podjetja je zaradi njegove majhnosti in enotnega vodstva dveh ločenih dejavnosti (in lokacij) nekoliko posebno. Podjetje v osnovi vodijo linijsko. Pri tem imajo posamezni vodje svoje, po področjih specifične in konkretne zadolžitve. Kadar je potrebno, daje navodila lastnik/menedžer (direktor) posameznim zaposlenim tudi osebno. V podjetju strukture vodenja nimajo formalno zapisane.

#### 4 Predstavitev in proučitev razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o., ter ugotovitev dosežene stopnje dinamičnosti podjetja

##### 4.1 Diagnosticiranje razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o.

Za določitev življenjske faze, v kateri je podjetje, sta švicarska avtorja Pumpin in Prange (1995) razvila metodo, ki proučuje diferencirana izhodišča: poleg količinskih spremenljivk (kot sta npr. starost in velikost podjetja) upošteva tudi kakovostne spremenljivke (npr. poslanstvo podjetja, podjetniška kultura, slog vodenja, način reševanja problemov, struktura podjetja in strateški programi). Z uporabo njune metode lahko določimo, v kateri fazi življenjskega cikla je proučevano podjetje. V okviru svojega modela razvoja podjetja razlikujeta štiri idealnotipske konfiguracije podjetja: pionirsko podjetje, rastoče podjetje, zrelo podjetje in podjetje na preobratu. Te štiri konfiguracije podjetja so primerne tudi za opis posameznih faz razvoja (življenjskega cikla) podjetja. Diagnoza razvojne stopnje podjetja (prim. Pumpin, Prange 1995, 231 in dalje) mora temeljiti na dejstvih. Presoja v podjetju zajema proučevanje 18 elementov za vsako posamezno fazo, glede na to, v kolikšni meri ustrezajo posamezni fazi. Mišljeni so predvsem kot osnova za razpravo. Po ocenitvi po-

Preglednica 3: Struktura prihodkov (tudi v odvisnosti od maloprodaje in veleprodaje) v obeh trgovinah podjetja JI&MI, d. o. o.

Kazalnik	Podjetje kot celota	Železnina	Salon pohištva in gradbenega materiala
delež v celotnem prihodku	100 %	40 %	60 % (od tega pohištvo 30 %, gradb. material 30 %)
delež veleprodaje	35 %	10 %	25 % (v celoti gradbeni material)
delež maloprodaje	65 %	30 %	35 % (od tega pohištvo 40 %, gradb. material 60 %)

sameznih kriterijev iz seznamov mora slediti kritična, kakovostna, celovita presoja. Podatki o izbranem podjetju so bili zbrani v treh osebnih ustnih intervjujih ter mnogih osebnih pogovorih z lastnikom/menedžerjem proučevanega podjetja.

### Ugotavljanje elementov pionirstva

Elementi pionirskega podjetja so: 1. pridobivanje novih, obetajočih poslovnih možnosti je v središču (»izgradnja«); 2. aktivnosti podjetja lahko imamo za radikalno inovativne; 3. podjetje je mlado; 4. promet je še majhen, prav tako število zaposlenih in kupcev; 5. na vrhu je podjetnik - lastnik; 6. med vrhom podjetja in izvajalci je največ ena raven vodenja; 7. najvišje vodstvo kaže veliko razumevanja za podrobnosti poslovanja (»allrounder«); 8. vrh podjetja ima praktično z vsemi strankami osebne odnose; 9. moč odločanja je centralizirana na vrhu in je zelo intuitivna; 10. avtoritarno-patriarhalni slog vodenja z neposrednimi ustnimi navodili vsem delavcem, ki jih daje šef sam; 11. ni formalnih organizacijskih sredstev, npr. organigramov, opisov delovnih mest; 12. spontano ustno izrečene nagrade za izredne uspehe nadomeščajo neobstoječi sistematični plačilni sistem; 13. ni štabnih oddelkov; 14. izdelki in postopki so le malo standardizirani, bolj individualno reševanje problemov kupcev; 15. majhna specializiranost zaposlenih; 16. izumitelji ali super prodajalci na vrhu; 17. opremljenost z lastnim kapitalom je le tolikšna, da zadosti minimalnim zakonskim predpisom; 18. stopnja lastnega financiranja (LK/TK) je od 1 : 3 do 1 : 5.

### Ugotavljanje elementov rasti

Elementi rastočega podjetja so: 1. poslovne možnosti, ki jih črpa podjetje, so večinoma v fazi rasti; 2. v ospredju je manj radikalna inovacija kot multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti; 3. inovacije, ki jih uresničuje podjetje, so srednje radikalne, npr. novi izdelki so zelo sorodni prvotnim izdelkom; 4. prodor iz osnovnega posla na nove trge in v nove regije; 5. promet in število zaposlenih in kupcev izredno hitro naraščata; 6. izrazito razmišljanje o širjenju in težnja po razširitvi na vseh ravneh podjetja, z usmerjenostjo h koristim naveznih skupin (udeležencev podjetja, op. TŠ); 7. vodilni in inovatorji lahko postanejo bogati z osebnimi uspehi in inovacijskimi projekti (udeležba pri uspehu); 8. na vrhu podjetja je vodstvena skupina z zastopniki različnih funkcij oz. poslovnih področij; 9. (še vedno) osebni stiki med vrhom podjetja in ključnimi strankami; 10. slog vodenja s prenašanjem pooblastil; 11. tri do štiri hierarhične ravni; 12. naslonitev na maloštevilna formalna organizacijska sredstva, organigrami obstajajo, opisi delovnih mest so omejeni na bistveno; 13. podjetje kaže funkcionalno strukturo, med nadaljnjo rastjo se uvede oddelčna (divizijska) struktura; 14. pretežna naslonitev na formalne komunikacijske strukture, načelo enotnosti vodenja; 15. standardizacija izdelkov, ukinitvev obrobni aktivnosti; 16. rastoča stopnja specializacije zaposlenih, strojev, proizvodnih mest; 17. uvajanje štabov za storitve (tržne raziskave, planiranje, pravo/davki), ki so jih doslej najemali zunaj; 18. več povečan lastnega kapitala v kratkih časovnih presledkih.

Preglednica 4: Kriteriji za ugotavljanje elementov pionirstva podjetja JI&MI, d. o. o.

Element	leta X - 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.	x					x							x		
2.			x					x					x		
3.	x					x						x			
4.	x							x						x	
5.	x					x							x		
6.		x						x						x	
7.	x					x						x			
8.	x						x						x		
9.	x					x						x			
10.	x							x						x	
11.	x					x									x
12.	x					x								x	
13.	x					x					x				
14.	x					x						x			
15.	x					x								x	
16.	x						x					x			
17.	x								x						x
18.					x			x					x		
Skupaj:	15	1	1	0	1	10	2	4	1	1	1	5	5	5	2

Legenda: ++ pomeni: povsem velja  
— pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pumpin, Prange 1995, 238-239

## Ugotavljanje elementov zrelosti

Elementi zrelega podjetja so: 1. podjetje pridobiva poslovne možnosti pretežno v fazi zrelosti (»žetev«, »črpanje«, »posnemanje«); 2. zelo dober, stabilen tok denarja; 3. šibka realna vrednost prometa in pritoka denarja, postopoma se pojavlja stagnacija; 4. v panožni primerjavi staro in veliko podjetje; 5. vrhovno vodstvo nima skoraj nobenega stika več z bazo; 6. finančni strokovnjaki, juristi, dolgoletni sodelavci v štabih dominirajo na vrhu podjetja; 7. usmeritev k finančnim velikostim (ROI) in učinkovitosti prekaša nekoličinske ciljne velikosti, kot so: kakovost, znanje, tehnološki položaj itd.; 8. pisna komunikacija, ki izhaja iz formalnih organizacijskih struktur, nadomesti ustno, neformalno komunikacijo; 9. ozračje nezaupanja, temu ustrezno močno poudarjanje nadzornih nalog, poudarjanje formalnih pristojnosti (»predalčkanje«); 10. priročniki, navodila za delo itd. kot instrument standardizacije in nadzora, znaki nestrpnosti do odklonskega vedenja; 11. izravnalno oblikovanje plač, majhna priznanja inovatorjem za uspehe; 12. matrična struktura; 13. potraten, večstopenjski proces planiranja; 14. mnogoštevilne (trajne) komisije; 15. participativni slog vodenja; 16. dolgotrajne bitke za oblast v vodstvenem krogu, ki so pretežno prikriti; 17. politiziranje poslovnih odločitev v ravnotežju med notranjimi in zunanji interesnimi skupinami (udeleženci podjetja, op. TŠ); 18. stopnja lastnega financiranja (LK/TK) je nekako pri 1 : 1.

## Ugotavljanje elementov preobrata

Elementi podjetja v preobratu so: 1. poslovne možnosti, ki jih je podjetje pridobilo, so v veliki večini v zatonu; 2. upad prometa; 3. močno padajoč, končno negativen tok denarja; 4. kvečjemu še obrobne inovacije izdelkov; 5. prevelike zmogljivosti, cenovne bitke, konkurenca podjetje spodrina na prodajnih trgih, prisiljeno je nenehno zniževati cene; 6. enostranska usmerjenost k stroškom; 7. neopazno popuščanje v kakovosti izdelkov, povečano število reklamacij, napake se le površno odpravljajo; 8. odhodi dobrih moči (»brain-drain«); 9. izboljšanje dobička, toka denarja in prometa se vedno znova najavlja za prihodnje leto oz. za dve leti naprej; 10. izredno kratkoročna usmerjenost h kratkim rokom (eno do dve leti) ciljev in aktivnosti podjetja, zgolj taktično odzivanje na akcije konkurence; 11. prizadevanja za regulacijo, klic po državni zaščiti (protekcijem, subvencije), oblikovanje panožnih kartelov; 12. ostarelost in dolgotrajna pripadnost podjetju in panogi članov vrhovnega vodstva; 13. bitka posameznih vodij za osebno preživetje, medsebojno obtoževanje; 14. nejasna navodila zaposlenim, vmešavanje nadrejenega, neprepoznave prioritete, zaskrbljeni zaposleni; 15. močne oblastne skupine, vkopane v svoje nasprotujoče si položaje v podjetju, v določenih okoliščinah pa tudi med delničarji; 16. velike količine razmnoženih papirjev; 17. lastna osamitev podjetja od okolja; 18. velik projekt.

Preglednica 5: Kriteriji za ugotavljanje elementov rasti podjetja *JI&MI*, d. o. o.

Element	leta X - 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.	x						x						x		
2.					x	x					x				
3.					x	x					x				
4.					x	x					x				
5.			x			x						x			
6.	x						x						x		
7.					x			x				x			
8.					x					x			x		
9.	x					x						x			
10.					x			x				x			
11.					x		x				x				
12.					x			x				x			
13.					x					x			x		
14.					x				x				x		
15.					x				x				x		
16.					x			x					x		
17.					x					x			x		
18.					x		x						x		
Skupaj:	3	0	1	0	14	5	4	4	2	3	4	8	6	0	0

Legenda: ++ pomeni: povsem velja  
— pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pumpin, Prange 1995, 234-235

Preglednica 6: Kriteriji za ugotavljanje elementov zrelosti podjetja JI&amp;MI, d. o. o.

Element	leta X - 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.					x		x					x			
2.				x		x					x				
3.					x					x					x
4.					x					x					x
5.					x					x				x	
6.					x					x					x
7.					x				x					x	
8.					x					x					x
9.					x					x				x	
10.					x					x					x
11.			x						x					x	
12.					x					x					x
13.					x					x					x
14.					x					x					x
15.					x					x			x		
16.					x					x				x	
17.					x					x					x
18.					x				x						x
Skupaj:	0	0	1	1	16	1	1	0	3	13	1	1	1	5	10

Legenda: ++ pomeni: povsem velja

— pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pumpin, Prange 1995, 236-237

Preglednica 7: Kriteriji za ugotavljanje elementov preobrata podjetja JI&amp;MI, d. o. o.

Element	leta X - 10					leta X					leta X + 10				
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
1.					x					x					x
2.					x					x					x
3.					x					x					x
4.					x				x				x		
5.					x					x					x
6.					x					x				x	
7.					x			x						x	
8.					x					x					x
9.					x					x					x
10.			x						x						x
11.					x					x					x
12.				x					x				x		
13.					x					x					x
14.					x					x					x
15.					x					x					x
16.					x					x					x
17.					x					x					x
18.					x					x					x
Skupaj:	0	0	1	1	16	0	0	1	3	14	0	0	2	2	14

Legenda: ++ pomeni: povsem velja

-- pomeni: sploh ne velja

Vir: Prirejeno po Pumpin, Prange 1995, 238-239



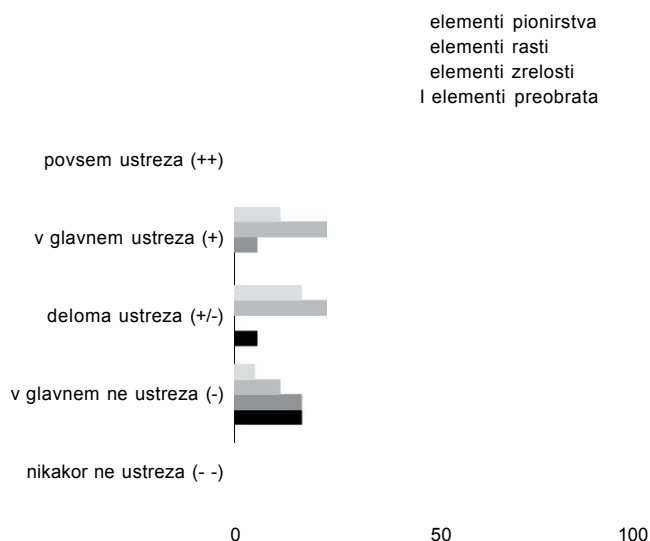
#### 4.2 Ugotovitev dosežene stopnje dinamičnosti podjetja JI&MI, d. o. o.

Po modelu avtorjev Pumpin in Prange podjetje idealno tipsko preživlja svoj življenjski cikel v zaporedju štirih razvojnih faz (oz. konfiguracij). Vsaka faza ima svoje značilnosti. Najpomembnejše razlike pokažejo po proučevanih avtorjih (1995, 136-137) naslednji kriteriji: privlačnost poslovnih možnosti, ki jih je podjetje izkoristilo, velikost podjetja, način vodenja ter vpliv podjetniškega elementa. Podjetja pa v resnici praviloma ne ustrezajo popolnoma idealnotipski konfiguraciji podjetja (Uršič 2000, 76-77). V praksi pogosteje ugotavljamo prepletenost elementov različnih razvojnih stopenj.

Pri nadaljnji analizi proučevanega podjetja smo na osnovi izračunanih rezultatov v vsaki fazi ugotavljali, v kateri fazi življenjskega cikla se podjetje nahaja in kakšne so smeri njegovega gibanja. Kljub temu da lahko vsako podjetje v nekem trenutku kaže elemente različnih faz (pionirstvo, rast, zrelost, preobrat), ena med njimi prevladuje. Numerični rezultati so v modelu prikazani v obliki vodoravnih črt, njihova dolžina pa pove, kako močno so zastopani elementi posameznih faz življenjskega cikla podjetja JI&MI, d. o. o. (sliki 2 in 3).

Podjetje JI&MI, d. o. o., smo analizirali po vseh predpostavkah za ugotavljanje elementov vseh možnih razvojnih faz podjetja, ki sta jih oblikovala Pumpin in Prange. Na podlagi seznamov kriterijev za diagnozo posameznih faz smo izvedli obsežno analizo razvojnega stanja podjetja. Ugotavljamo, da nam matematični seštevki ocen pravzaprav ne povedo veliko. Nekoliko bolj nazorna je zagotovo grafična slika. Pri skupni oceni ugotavljanja faze življenjskega cikla podjetja pa ne gre za matematična povprečja, temveč povzetek rezultatov pokaže smer gibanja. Tako je bilo kljub temu treba napraviti poglobljeno, kompleksno vsebinsko analizo rezultatov, na osnovi katere smo ugotovili naslednje lastnosti podjetja:

Slika 2: Diagnoza razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o.



podjetje JI&MI, d. o. o., je pretežno v pionirski fazi, saj večina kriterijev iz seznama avtorjev (Pumpin in Prange) povsem ustreza ali ustreza elementom pionirstva;

v podjetju je občutiti mnogo podjetniškega pionirskega duha in veliko pozitivnih elementov pionirskega podjetja;

izrazito so poudarjeni pionirski elementi, kot so nenehno pridobivanje novih poslovnih priložnosti (v sedanjem in potencialnem poslovnem spektru podjetje nenehno išče nove privlačne možnosti), »na vrhu« podjetja je podjetnik - lastnik, ki kaže veliko razumevanje za vse podrobnosti poslovanja, moč odločanja je centralizirana »na vrhu« in zelo intuitivna, podjetje nima formalnih organizacijskih sredstev (npr. organigramov, opisa delovnih mest), sistematični plačilni sistem ne obstaja, problemi kupcev se rešujejo individualno in zaposleni so le malo specializirani;

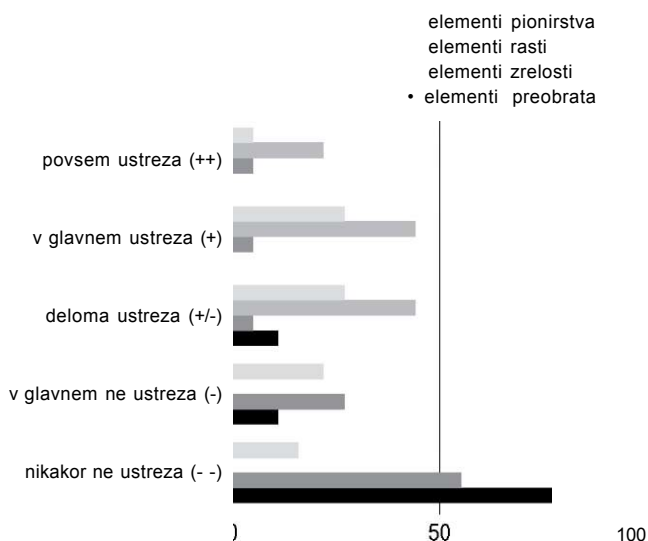
glede na smer gibanja rezultatov lahko sklepamo, da podjetje (počasi) prehaja iz pionirske faze v fazo rasti: elementi rasti so in bodo po oceni tudi v prihodnosti podjetja vse pomembnejši;

te značilnosti se kažejo tudi v pomembnih elementih rasti, kot so npr. multiplikacija uspešnih konceptov in aktivnosti, srednje radikalne inovacije (novi izdelki so npr. zelo sorodni prvotnim izdelkom), prodirajo na nova področja poslovanja, rast obsega prometa in števila zaposlenih, lastnik ima s pomembnejšimi strankami (še vedno) osebne stike;

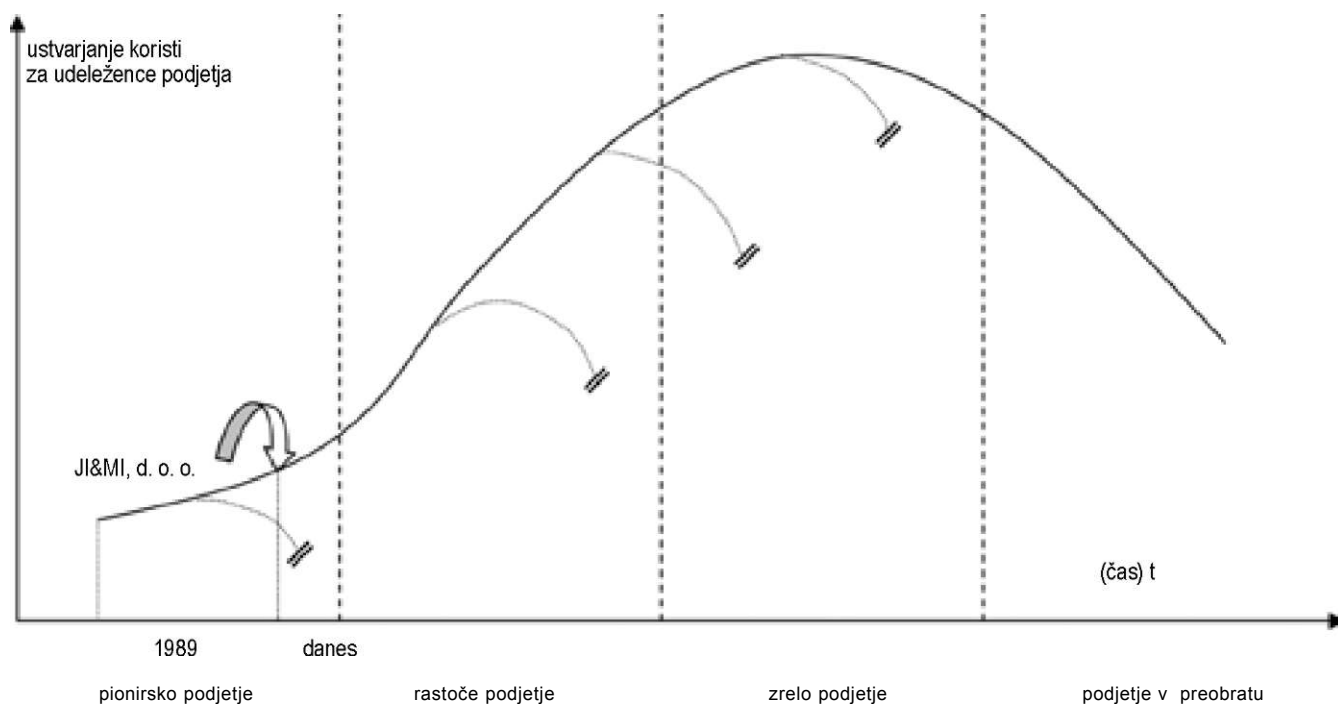
delno lahko zaznamo samo nekatere elemente faze zrelosti podjetja, pri tem lahko izpostavimo predvsem zelo dober, stabilen tok denarja (podjetje je finančno zelo zdravo);

negativni elementi preobrata so v celoti umaknjeni v ozadje, kar je za podjetje izredno pozitivno.

Slika 3: Prognoza razvojnega stanja podjetja JI&MI, d. o. o. (čez 10 let)



Slika 4: Ugotovljena faza razvoja podjetja JI&amp;MI, d. o. o., v življenjskem ciklu podjetja avtorjev Pumpin in Prange



Vir: Prirejeno po Pumpin, Prange 1995, 133

Prevladujejo torej elementi pionirstva, v vedno večji meri pa so prisotni tudi elementi rasti. Podjetje JI&MI, d. o. o., se bo moralo zavzemati za vzdrževanje elementov pionirstva: za ohranjanje inovativnosti, kreativnosti, podjetniškega duha, prilagodljivosti ter predanosti podjetju; dovolj pozornosti pa bodo morali posvečati tudi elementom rasti, da zaradi prehoda med obema fazama ne bi zašli v krizo: usmerjenost k razširjanju (nenehnemu iskanju in pridobivanju novih poslovnih možnosti ter multiplikativne-

mu povečevanju privlačnih poslovnih možnosti), k izrabi časa, razmisliti bi morali o planiranju, formalni organizacijski strukturi ter vrednostni analizi (in zniževanju) stroškov. Vse to od podjetja in njegovega vodstva zahteva izredno veliko napora. Ravno zaradi prehoda v fazo rasti pa se koristnost za udeležence podjetja (Pumpin in Prange jih imenujeta navezne skupine) bliskovito večja. Z rastjo proučevano podjetje uresničuje svoje poslanstvo in s tem blaginjo v kraju, kjer posluje.

Preglednica 10: Zastopanost elementov dinamičnega podjetja v podjetju JI&amp;MI, d. o. o.

Elementi dinamičnega podjetja**	Ocena JI&MI, d.o.o.	- -	-	+/-	+	++
pridobivanje privlačnih poslovnih možnosti						X
multiplikacija sistemov in procesov					X	
razvoj diferenciranih kultur			X			
prožen statut						X
razvoj promotorjev dinamike		X				
izoblikovanje strateških izhodišč za uspeh				X		
prožno prilagajanje strukture in procesne organizacije					X	
omejitev sistemov vodenja na smiselni optimum				X		
usmeritev k človeku					X	
časovna orientiranost			X			
skupna ocena		1	2	2	3	2

Legenda: — (nedinamično podjetje),  
 - (skoraj nedinamično podjetje),  
 +/- (niti nedinamično niti dinamično podjetje),  
 + (skoraj dinamično podjetje),  
 ++ (dinamično podjetje)

\* Kot jih določa metodologija uporabljenega modela.

## 5 Sklepna razmišljanja

Na podlagi analize proučevanega podjetja JI&MI, d. o. o. - diagnosticiranja njegovega razvojnega stanja ter ugotovitve dosežene stopnje dinamičnosti podjetja - lahko ugotovimo, da je uporabljena metoda dobra osnova za osebni razgovor strokovnjaka analitika s podjetnikom, za razmišljanje podjetnika o prednostih in slabostih njegovega podjetja, ugotavljanje razvojne faze in analize razvojnega stanja podjetja, prikaz smeri gibanja razvoja podjetja ter zastopanosti elementov dinamičnega podjetja. Izračunana povprečja kriterijev za ugotavljanje elementov posamezne faze življenjskega cikla podjetja sicer o podjetju ne povedo dovolj, prav tako je kljub uporabi metodologije potrebna tudi vsebinska presoja rezultatov, kar je zagotovo ena izmed pomembnih slabosti metodologije, a že opredeljeni pozitivni vidiki uporabljene metode te slabosti zagotovo pretehtajo. Objektivnost metode tako dopolnimo s človeškim dejavnikom, pri čemer posebej opozarjamo na potrebno celovitost pristopa.

V Sloveniji živimo v razmerah, kjer se majhni prodajalci srečujejo z vedno večjo konkurenco ter s konkurenco velikih trgovskih centrov, ko se spreminjajo navade kupcev, standardi pa postavljajo vedno više. Enako velja za razmere v celotni Evropski uniji, zato mora biti proučevano podjetje v času aktivnega približevanja Republike Hrvaške Evropski uniji na to dejstvo še posebej pozorno. Proučevano podjetje se mora zavedati, da se bodo razmere iz Evropske unije prenesle tudi na njegovo tržišče ter da bodo morali ohraniti svojo prilagodljivost ter spremljati svoje strateško okolje, če želijo preživeti. Glede na predvideni razvoj okolja, v katerem posluje, bo podjetje ob vključitvi Republike Hrvaške v Evropsko unijo moralo biti večje ali pa obstaja nevarnost, da ga bo v prihodnosti ob vključitvi države v Evropsko unijo prevzela katera od velikih trgovskih hiš. Uporabljena metoda za ugotavljanje značilnosti razvoja podjetja avtorjev Pumpin in Prange temelji na težnji, da podjetje za svoj razvoj poišče ciljno dinamičnost. Kot smo ugotovili v prispevku, lahko podjetje ciljno dinamičnost doseže tako, da ohranja značilnosti pionirskega in rastočega podjetja, začne razmišljati drugače in (p) ostane uspešno. Kaj je uspešnost, pa je največji problem sodobnega časa, saj uspešnost potrjuje trg, kjer pa se vse hitreje dogajajo vsaj zgoraj omenjene spremembe. Proučevano podjetje JI&MI, d. o. o., naj zato prilagaja svojo vizijo in politiko podjetja ter nenehno išče strateške možnosti in strategije (slednje pred izbiro ovrednoti), prilagaja strukture in planira programiranje uresničitve izbranih strategij razvoja ter svoje delovanje in obnašanje. Posluje naj etično in se obnaša družbeno odgovorno. Predlagamo, da pri tem uporablja MER-ov model integralnega menedžmenta (Belak, soavtorice in soavtorji 2003, Belak 2002, Kajzer et al. 2008), upoštevajo naj tudi posebnosti menedžmenta družinskega podjetja (Duh 2003). Le s potrebno dinamičnostjo in (tržnim) prilagajanjem bo proučevano podjetje tudi v prihodnje uspešno.

## Literatura

- Adizes, I. (1979). Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 8, str. 3-24.
- Adizes, I. (1989). *Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Albach, Horst (1976). Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 10/1976 (46), str. 683-696.
- Argenti, John (1976). *Corporate collapse: The causes and symptoms*. London idr., McGraw-Hill.
- Belak, Jernej (2009): *Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle*. V Mariboru: Založba MER, Gubno: MER Evrocenter. Actualities of Management and Development.
- Belak, Jernej (2008): *Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle: doctoral dissertation*. Oestrich-Winkel, Maribor.
- Belak, Janko, soavtorice in soavtorji (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- Belak, Janko, soavtorice in soavtorji (2003a). *Praktikum managementa*. Druga spremenjena izdaja. Založba MER - MER Evrocenter, Maribor in Gubno.
- Belak, Janko (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Druga dopolnjena izdaja. Založba MER - MER Evrocenter, Maribor in Gubno.
- Bellinger, Bernhard (1962). Unternehmenskrisen und ihre Ursachen. V: *Handelsbetrieb und Marktordnung*; jubilejna izdaja ob 70. letnici Carla Ruberga, Wiesbaden, Gabler, str. 49-74.
- Bleicher, Knut (1991). *Das Konzept Integriertes Management: Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt am Main/New York, Campus.
- Bleicher, Knut (1983). Management von Spitzentechnologien. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 1983 (52), str. 243-251 (1. del), str. 340-346 (2. del), str. 403-406 (3. del).
- Buchele, Robert B. (1967). *Business Policy in Growing Firms: A Manual for Evaluation*. San Francisco, Cal.: Chandler.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1962). *Strategy and Structured: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass./London, M. I. T. Press.
- Chawla, Sudhir K., Hazeldine, Mary F., Jackson, Robert E., Lawrence, Richard J. (2007). SMALL BUSINESS CRITICAL SUCCESS FACTORS AND THE LEGAL FORM OF THE FIRM. *Journal of Business and Entrepreneurship*; Oct 2007; 19, 2.

16. Churchill, Neil C., Lewis, Virginia L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 3/1983 (Vol. 61), maj-junij, str. 30-50.
17. Clifford, Donald K., Jr. (1973). Growth pains of the threshold company. *Harvard Business Review*, 1973 (51), september-oktober, str. 143-154.
18. Dodge, H., Fullerton, S. in Robbins, J. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, str. 121-34.
19. Downs, A. (1967). The life cycle of bureaus. V: Downs, A. (Ed.), *Inside Bureaucracy*. Little, Brown, & Co. and Rand Corporation, San Francisco, CA.
20. Duh, Mojca (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
21. Duh, Mojca, Kajzer, Štefan (2002). *Razvoj in razvojni modeli podjetja in managementa*. Aktualnosti managementa in razvoja, 1. Založba MER - Mer Evrocenter, Maribor in Gubno.
22. Duh, Mojca (2002). Razvoj in razvojni modeli podjetja. V: Duh, Mojca, Kajzer, Štefan (2002). *Razvoj in razvojni modeli podjetja in managementa*. Aktualnosti managementa in razvoja, 1. Založba MER - Mer Evrocenter, Maribor in Gubno.
23. Greiner, Larry E. (1982). Evolution und Revolution im Wachstum von Organisationen. *Harvard Manager*, 1982, 3. zvezek, str. 7-15 (Izvirnik: Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 4/1972 (50), julij-avgust, str. 37-46).
24. Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, str. 37-46.
25. Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. in Chandler, G. (1993). Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, str. 5-29.
26. James, Barrie G. (1973). The Theory of the Corporate Life Cycle. *Long Range Planning*, 2/1973 (6), str. 68-74.
27. Kimberly, J. in Miles, R. (1980). *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
28. Lester, Donald L., Parnell, John A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15, No. 3, str. 540-554.
29. Lester, Donald L., Parnell, John A., Menefee, Michalel L. (2008/2009). Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises. *Journal of Small Business Strategy*. Volumen 19, Numer 2, Fall/Winter 2008/2009.
30. Levitt, Theodore (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 6/1965 (43), november-december, str. 81-94.
31. Lievegoed, B. C. J. (1974). *Organisationen im Wandel: Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft*. Bern/Stuttgart, Haupt. (Izvirnik: *Organisaties in Ontwikkeling*; Rotterdam, Lemiscaat).
32. Lipitt, Gordon L., Schmidt, Warren H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 1967 (45), november-december, str. 102-112.
33. Lodahl, T. in Mitchell, S. (1980). Drift in the development of innovative organizations. V: Kimberly, J. and Miles, R. (Eds): *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, str. 184-207.
34. Miller, D. in Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, Vol. 30, str. 1161-83.
35. Miller, Lawrence (1990). Die sieben Leben des Managers: Vom jungen Wilden zur grauen Eminenz. Mit welchen Typen Sie fertig werden müssen; Düsseldorf/Wien/New York, Ecom. (Izvirnik: *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies*, New York, Porter, 1989).
36. Mintzberg, Henry (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N. Y., Prentice-Hall.
37. Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N. Y., Prentice-Hall.
38. Ng, Chui-Ha (Tracy), Walker, Derek H. T. (2008): A study of project management leadership styles across life cycle stages of an IT project in Hong Kong. V: *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 1, No. 3, str. 404-427.
39. Oertel, Simon, Walgenbach, Peter (2009): How the Organizational Ecology Approach Can Enrich Business Research on Small and Medium-Sized Enterprises - Three Areas for Future Research. V: *Schmalenbach Business Review : ZFBF*. Düsseldorf: Jul 2009. Vol. 61, Iss. 3; str. 250 (20 str.).
40. Penrose, E. (1952). Biological analogies of the firm. *American Economic Review*, Vol. 42, str. 804-19.
41. Pümpin, Cuno, Prange, Jürgen (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
42. Pümpin, Cuno, Prange, Jürgen (1991): *Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
43. Quinn, R. in Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, Vol. 29, str. 33-41.

44. Ramaswamy, Vinita, Ueng, C. Joe, Carl, Lee (2008): Corporate governance characteristics of growth companies: an empirical study. V: *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 7, str. 21-33.
45. Scott, M. in Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, Vol. 20, str. 45-52.
46. Scott, M., Bruce, R. (1971). *Stages of corporate development* (1. del). Boston, Mass., Intercollegiate Case Clearing House.
47. Swayne, Charles B., Tucker, William R. (1973). *The Effective Entrepreneur*. Morristown, N. Y., General Learning Press.
48. Štrukelj, Tjaša, Kajzer, Štefan (2000): Entwicklungsmanagement des Unternehmens im Wachstum. V: *Die KMU im 21. Jahrhundert - Impulse, Aussichten, Konzepte* / Hans Jobst Pleitner, Walter Weber (Herausgeber/Editors). St. Gallen : KMU : HSG, 2000, str. 235-248.
49. Talebi, Kambiez (2007): How entrepreneurs should change their style in a business life cycle. V: *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. Volume III, Issue 3. [www.asiaentrepreneurshipjournal.com](http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com).
50. Tichy, N. (1980). Problem cycles in organizations and the management of change. V: Kimberly, J. and Miles, R. (Eds). *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, str. 164-83.
51. Uhlener, Lorraine, Wright, Mike, Huse, Morten (2007): Private Firms and Corporate Governance: an Integrated Economic and Management Perspective. V: *Small Business Economics*. 2007, 29: 225-241.
52. Uršič, Marija (2000). Presoja vodenja politike podjetja in ugotavljanje faze življenjskega cikla podjetja KMK, d. d. *MER revija za management in razvoj*, MER Revija, št. 4-5, let. 2, str. 70-95, MER Evrocenter, Gubno.

Iva Konda\*

## DEJAVNIKI USPEŠNOSTI OMREŽJA POVEZAV MED PRODAJALCI IN KUPCI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

### Izvleček

UDK: 339.13.021/.025:005.575:658.8

V članku poleg dimenzij smiselnosti odnosov v omrežju in pogojev za uspešnost sodelovanja v omrežju povezav predstavimo tudi tveganja, povezana z omrežjem povezav, in uspešnost le-teh. Pri tem obravnavamo omrežje z vidika socialnega kapitala podjetij in strateške povezave med njimi.

Iz razprave lahko izvedemo sklep, da je poznavanje dejavnikov uspešnosti omrežja povezav med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu managementu podjetja v veliko pomoč pri snovanju strategije do kupcev in strategije podjetja sploh. Raziskava potrjuje pomen spremljanja in analiziranja omrežja povezav podjetja s svojimi kupci.

Ključne besede: omrežje odnosov, odnos kupec - prodajalec, uspešnost omrežja, medorganizacijski trg

### Abstract

UDC: 339.13.021/.025:005.575:658.8

In addition to the dimensions of sense-making in a network of relationships and the conditions for the effectiveness of cooperation in the network of relationships, this article discusses the risks associated with the network of relationships as well as the success of the network. The discussion indicates that the network of relationships forms the social capital point of view and strategic alliances between firms as well. The study concludes that knowing the success factors of the network of relationships between buyers and sellers can be of great assistance to the management of a company when developing customer strategies as well as creating the company's general strategy. The research confirms the importance of monitoring and analysing the company's network of relationships with its customers.

Key words: relationship network, buyer-seller relationship, success network, B2B market

### Success Factors of the Network of Relationships between Buyers and Sellers on B2B Market

#### 1 Uvod

V današnjem času vse večje globalizacije svetovne ekonomije odnosi in omrežja povezav pridobivajo pomen, postajajo vse bolj vsakdanji in neizogibni. Odnose zaznamujejo skupni cilji in motivacija podjetij, ne zapisana pravila njihovega sodelovanja. Sodelovanje med kupcem, dobaviteljem, distributerjem in celo med tekmeci oblikuje omrežje, v katero se vključujejo tudi raziskovalna, trženjska, svetovalna in distribucijska storitvena podjetja. Pojav omrežij lahko postane nova oblika organizacijske oblike.

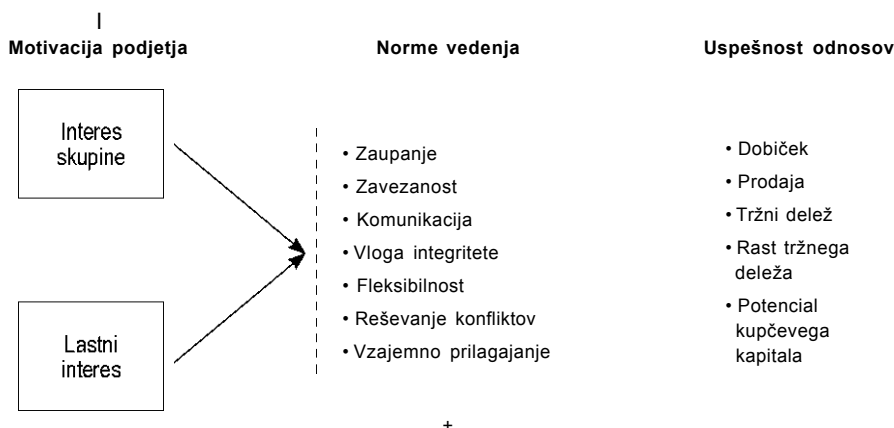
Razvoj in vzdrževanje medpodjetniških odnosov na mednarodnem trgu poudarja problem različne socialne in poslovne kulture med udeleženci, kar lahko otežuje komunikacijo in razumevanje. Vendar so prav udeleženci omrežja tisti, ki dejansko razvijajo omrežje povezav s svojimi aktivnostmi in razumejo, kako omrežje deluje (Ellis, Lowe in Purchase, 2006, str. 32). Zato moramo pri analizi omrežja povezav vedno imeti pred očmi udeležence omrežja in se vprašati, kako oni vidijo svoje omrežje. Kot zunanji opazovalec lahko kaj hitro napačno razumem določene vzorce vedenja in napačno interpretiram učinke aktivnosti znotraj omrežja povezav.

#### 2 Dimenzije smiselnosti odnosov v omrežju

Katere povezave bodo podjetja razvila in do katere ravni, je odvisno od več dejavnikov: od tega, kako se razvija interakcija med podjetji, od značilnosti in ambicij udeležencev, od značilnosti agregatne strukture - omrežja - in tega, kako je odnos povezan z drugimi obstoječimi odnosi do udeležencev in med njimi, ki so neposredno ali posredno povezani (Håkansson in Snehota, 1995, str. 36; Geersbro, 2004, str. 6-8). Vezi med udeleženci so označene predvsem z atributoma zaupanja in zavezanosti (Håkansson in Snehota, 1995, str. 33), vendar sta to samo dva od vrste atributov, ki lahko obstajajo med vezmi med udeleženci oz. med normami vedenja (angl. *relational norms*), kar lahko vidimo na sliki 1.

Ko govorimo o dejavnikih uspešnosti omrežja povezav med prodajalci in kupci in o dimenzijah smiselnosti odnosov v tem omrežju, moramo imeti pred očmi celotno sliko 1: zakaj vstopamo v odnos (I), katere dimenzije odnosa so ključne (II), kakšni so učinki odnosa (III). Pri tem upoštevamo dve ravni gledanja, z vidika podjetja kot posameznika in z vidika vpetosti podjetja v omrežje povezav.

Slika 1: Uskladitveni model odnosov



Vir: Dopolnjeno in prirejeno po Medlin in Quester, *Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results*, 2005, str. 219

Podjetje vstopa v omrežje povezav - v odnose - z dobavitelji, kupci in drugimi pomembnimi poslovnimi partnerji na osnovi *strateškega načrtovanja*. Pri tem zasleduje zlasti svoje *ekonomske cilje*. Ker pa je podjetje vpeto v omrežje povezav, mora upoštevati interes skupine, v kateri se nahaja, in tako zasledovati tudi *skupne cilje*. Uspešnost poslovanja podjetja je delno odvisna od njegovih potreb, izkušenj z odnosom in od zmožnosti razvoja odnosov s partnerji oz. od usmerjenosti v prihodnost. Motivacija in zmožnosti podjetja pa vplivajo na *norme vedenja* (Medlin in Quester, 2005, str. 219). Uspešnost odnosa se meri s skupno uspešnostjo, dobičkom, prodajo, rastjo prodaje, tržnim deležem, rastjo tržnega deleža in potencialom kupčevega kapitala.

Kupca moramo obravnavati daljše obdobje (npr. v prihodnjih desetih do dvanajstih letih) in oceniti njegovo dolgoročno vrednost (angl. *Customer Lifetime Value*). Povedano drugače, usmeriti se moramo na »potencial kupčevega kapitala« (angl. *Customer Equity*; Kumar in Morris, 2007, str. 157-158). Ta v podjetju predstavlja delež, ki ga želi podjetje osvojiti pri zadovoljevanju celotnih kupčevih potreb. Pravzaprav gre za premik v razmišljanju, da se obstoječi tržni delež zamenja s potencialnim tržnim deležem. Podjetje, ki želi s kupcem vzpostaviti dolgoročno sodelovanje, se je pripravljeno prilagoditi, kar bi bilo dolgoročno koristno za obe strani (Anderson in Narus, 2004, str. 42-43). Kot lahko ugotovimo, je pri tem pomembnejše razvijanje medsebojnih odnosov ali trženja na podlagi odnosov (Kumar in Morris, 2007, str. 158) kot pa preobremenjenost z usmerjanjem poslovanja zgolj na obseg prodaje.

## 2.1 Kako opredeliti uspešnost sodelovanja v omrežju povezav

Kupec je za vsako podjetje potencialni vir dobička, ki ga ustvari podjetju s tem, ko kupi in plača izdelke ter storitve. V veliki želji, da bi zadovoljili vse potrebe kupca, pa podjetja lahko pretiravajo in se ob tem pozabijo vprašati, ali je sodelovanje s kupcem uspešno, ali podjetju to sode-

lovanje res prinaša dobiček ali ne. Določen kupec je lahko za podjetje pomemben - kot referenca, tudi če ne prinaša dobička. Kako torej opredeliti uspešnost odnosov oz. uspešnost sodelovanja v omrežju povezav?

Spoznali smo že Medlinov in Questerjev (2005) pogled na uspešnost sodelovanja. Kaplan in Norton (2000, str. 82), ki sta zasnovala model za merjenje in presojanje uspešnosti podjetja (angl. *the balanced scorecard*)<sup>1</sup>, pa menita, da uspeh na področju zadovoljstva kupcev, pridobivanja in ohranjanja kupcev ter tržnega deleža še ne pomeni, da ima podjetje dobičkonosne kupce. Zadovoljstvo in visok tržni delež sta sama po sebi le sredstvo za dosego večjih finančnih donosov, zato naj podjetja merijo tudi dobičkonosnost poslovanja, zlasti v ciljnih tržnih segmentih. O merjenju uspešnosti omrežja povezav spregovorim v pogl. 4.3.

Ko govorimo o dolgoročni uspešnosti omrežja povezav, moramo poleg ekonomskega vidika obravnavati še strateški in vedenjski vidik:

- *Ekonomska dimenzija* zajema vire vrednosti od preprostih prihrankov stroškov do skupnega razvoja, ki vodi do stroškovnih prihrankov pri oblikovanju ponudbe, v proizvodnji, storitvah pa tudi do časovnih prihrankov. Ellram (1995, str. 38-41) na podlagi empirične raziskave med kupci in prodajalci ugotavlja, da kupci vstopajo v odnos, da bi pridobili nižje cene oz. nižje celotne stroške za blago, zagotovili zanesljiv vir, vplivali na kakovost ponudnika in na urnik dobav. Po drugi strani pa si prodajalci želijo zagotoviti zanesljiv trg za določen izdelek, vplivati na kupčevo kakovost, spodbuditi njegovo zahtevo glede načina proizvodnje z nizkimi zalogami in izboljšati napovedi zahtev kupcev.

<sup>1</sup> Ta metoda sodobnega managementa pretvarja vizijo in strategijo podjetja v merljive cilje in iz njih izpeljane kazalnike, ki so razvrščeni v štiri vidike (finančni vidik, vidik poslovanja s kupci, vidik notranjih procesov, vidik učenja in rasti), skupaj pa tvorijo okvir za pregled uspešnosti poslovanja (Kaplan in Norton, 2000, str. 36-43).

- *Strateška dimenzija* trženjskega odnosa v omrežju povečuje konkurenčne prednosti in krepi osnovne zmožnosti organizacij. Viri vrednosti, ki izhajajo iz strateške dimenzije, so pravzaprav razlog za vzpostavitev trženjskega odnosa, čeprav je njihovo ustvarjeno vrednost najteže meriti.
- Dolgoročni razvoj trženjskega odnosa zagotavlja njegova *vedenjska dimenzija*, če je seveda izpolnjen pogoj, da prodajalčeva ponudba zadovoljuje osnovno kupčevo potrebo. Vezi med udeleženci povezujejo udeležence (podjetja in posameznike) in vplivajo na to, kako udeleženci odnosov zaznavajo drug drugega in oblikujejo svoje identitete. Vezi se oblikujejo v procesu interakcije in so odraz tega procesa (Hakansson in Snehota, 1995, str. 201-202). Pri medosebnih odnosih prihaja do izraza združljivost ciljev obeh partnerjev, njihovih poslovnih filozofij in organizacijskih kultur.

### 3 Kaj je potrebno za uspešno sodelovanje v omrežju povezav

Vsako podjetje pričakuje koristi dolgoročnih partnerskih odnosov. *Pričakovane koristi* za podjetje so dodati nekaj novega k svoji ponudbi in izboljšati svoje poslovanje zaradi večje tržne usmerjenosti, uspešnosti, učinkovitosti in oblikovanja konkurenčnih prednosti z nenehnim iskanjem izdelkov, storitev, procesov in tehnologij. Pričakovane koristi so neposredno povezane s komplementarnostjo virov. *Komplementarnost virov* podjetij pomeni stopnjo, do katere se podjetja lahko medsebojno dopolnjujejo v posedovanju različnih znanj, veščin, izkušenj in drugih virov podjetij. To sicer povečuje negotovost, povezano z nepoznavanjem partnerskega podjetja in višjimi stroški prilagoditev, vendar pa ponuja na razpolago kritične vire, ki omogočajo doseganje rezultatov, ki jih posamezno podjetje samo ne bi zmoglo. Ta osrednja lastnost komplementarnosti virov dveh partnerjev podjetji motivira, da pri uresničevanju strateških ciljev partnerskega odnosa in pri doseganju poslovnih rezultatov presegata pomanjkljivosti, ki jih komplementarnost virov prinaša (Jap, 1999, str. 465).

*Skupne vrednote in norme vedenja* so naslednji pomemben dejavnik uspešnega dobičkonosnega partnerskega odnosa. O skupnih vrednotah govorimo, kadar imata partnerja enako mnenje o primernih ali neprimernih načinih poslovnega vedenja, stališčih, poslovnih ciljih, strategijah in drugem (Morgan in Hunt, 1994, str. 25; Cannon, Achrol in Gundlach, 2000, str. 180-194). Z oblikovanjem skupnih norm in standardov vedenja partnerja postavita pravila vedenja v prihodnjih menjavah (Dwyer, Schurr in Oh, 1987, str. 17). Tu ne gre za naklonjenost ene strani drugi, pač pa za zavedanje in razumevanje, da je za uspeh potrebno njuno sodelovanje.

Ena najpogosteje navedenih in merjenih značilnosti socialnih omrežij je *komunikacija*. Samli in Bahn (v: Johnston, Peters in Gassenheimer, 2006, str. 947) sta trg opredelila kot dinamično omrežje komunikacij. Taka de-

finicija, utemeljena na osrednjem pojmu komunikacije, je usmerjala njuna raziskovalna prizadevanja k identifikaciji bistvenih, odločujočih lastnosti in razsežnosti takih omrežij. Razpoznala sta štiri bistvene lastnosti:

- dinamičnost omrežja,
- specifičnost udeležencev omrežja,
- podvrženost omrežja vplivu dihotomije med kompleksnim in enostavnim,
- določenost omrežja z dihotomijo med jedrom in obrobjem (periferijo).

Naštete lastnosti razlikujejo med seboj enostavna in kompleksna omrežja; razlika med njimi temelji na strukturnem ravnovesju med prodajalci in kupci. Pri enostavnem omrežju sestavlja celotni trg le majhno število kupcev in prodajalcev. To je lahko značilno tako za omrežja znotraj organizacije kot tudi za medorganizacijska omrežja. Vstop ali umik udeležencev omrežja lahko prizadene obstoj in naravo trga. Poleg tega lahko udeleženci ravno s pomočjo komunikacije z usmerjanjem medsebojnega delovanja v lastno korist (npr. s tajnimi dogovori) nadzorujejo tržni sistem.

Pri kompleksnih omrežjih se lahko na mnogih različnih ravneh komunikacije pojavlja in udeleži večje število kupcev in prodajalcev. Primer takih omrežij je internet. Prodajalci komunicirajo drug z drugim, kupci komunicirajo drug z drugim, prodajalci in kupci komunicirajo med seboj. Kadar je omrežje blizu popolnemu ravnovesju, ima vstop ali umik posameznikov nanj zelo majhen učinek. Ravnovesje torej pomeni neko stabilno stanje, pri katerem ima sprememba partnerjev pri izmenjavi zelo majhen učinek na omrežje.

*Zaupanje* med partnerji in *zavezanost* (zvestoba) medsebojnim odnosom sta središčna točka, ki omogoča razvoj uspešnih dolgoročnih partnerskih odnosov (Morgan in Hunt, 1994, str. 22). Zaupanje in zavezanost omogočata sodelovanje med partnerji, omogočata, da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja premagajo kratkoročne interese in da so tvegane akcije videti sprejemljive, ker partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se soperter ne bo vedel preračunljivo. Tako oba elementa oblikujeta razmere, ki omogočajo razvoj in ohranjanje dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov. Več o zaupanju in zavezanosti v odnosih gl. npr. Čater, 2006.

Da bo sodelovanje v omrežju povezav uspešno, si morajo udeleženci deliti pomembne informacije. *Izmenjava informacij* je formalno in neformalno pravočasno posredovanje in deljenje pomembnih informacij med medsebojno odvisnima partnerjema (Morgan in Hunt, 1994, str. 24). Izmenjava informacij se odraža v izboljšanju kakovosti izdelka ali storitve, pomaga pri razvoju novega izdelka, partnerja lahko bolje razumeta rezultate svojega skupnega vedenja, vodi lahko do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerjema, žal pa ponuja tudi priložnost za oportunistično vedenje.



Obstoječi odnosi so nastali kot rezultat preteklih *vlaganj* in so nujen pogoj za izvajanje trenutnih operacij. Hkrati pa obstoječi odnosi predstavljajo tudi obveznost podjetja, saj so bila za vzpostavitev odnosa potrebna tudi vlaganja druge strani. Zaradi tega je podjetje zavezano izvajanju trenutnih operacij. Če želi odnos spremeniti, lahko naleti na odpor svojega partnerja (Ford et al., 2002, str. 9). Spremembe vedno zahtevajo *prilaganja* v obeh vpletenih podjetjih in v samem odnosu. To pomeni, da je podjetje pri uvajanju sprememb odvisno od odobritve in aktivnosti drugih podjetjih. Podjetje vseeno lahko mobilizira del omrežja v želeni smeri, če njegova akcija obljublja koristi za tiste igralce, katerih podporo potrebuje. V zgodnjih fazah bo prilaganje sredstvo za razvoj zaupanja, v fazi zrelosti pa bo širilo in utrjevalo odnos.

V vsakem odnosu se vedno porajajo nesoglasja oz. konflikti. Če se nesoglasja ne rešujejo, lahko to vodi do so-vražnosti in razpada odnosa. Če se nesoglasja poskušajo razrešiti, jih lahko označimo kot *funkcionalni konflikt* (Morgan in Hunt, 1994, str. 26), ki preprečuje stagnacijo, spodbuja zainteresiranost, radovednost in oblikuje medij, prek katerega se lahko rešujejo problemi in oblikujejo rešitve. Funkcionalni konflikt lahko na ta način povečuje uspešnost partnerskih odnosov in je samo eden od načinov sodelovanja in komuniciranja med partnerji.

Pričakovani rezultati dolgoročnih partnerstev ne nastanejo, dokler se posamezniki podjetij - partnerjev med seboj ne spoznajo, dokler ne postanejo voljni sodelovati in udeleževati se v skupnih timih. Njihova vodstva pogosto pozabijo na pomembnost gojenja *tesnih delovnih odnosov in medosebnih zvez med posamezniki*, ki, potem ko so izoblikovani, povezujejo partnerska podjetja kot ekonomske subjekte. Ko posamezniki iz podjetij med seboj tesno sodelujejo, oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. Kingshott (2004, str. 9) ugotavlja, da pričakovanja prihodnjih obveznosti in rezultatov (t. i. psihološke pogodbe) ob zaupanju krepijo zavezanost in sodelovanje na tržni poti.

Z vidika strateške zveze kot posebne oblike medorganizacijskega sodelovanja pa na uspešnost posamezne povezave vpliva več dejavnikov (Gomes, 1998, str. 1-7), in sicer:

- povezava mora imeti *jasen strateški cilj*, izbira partnerja narekuje združljivost njihovih ciljev in dopolnjevanja njihovih zmožnosti;
  - *specializacija* pomeni, da je treba aktivnosti in zadolžitve razporediti tako, da vsak udeleženec opravlja tisto, v čemer je najboljši;
  - skupnega delovanja med podjetji ni pričakovati avtomatično, še posebej če gre za nekdanje konkurente, zato je zelo pomembno *ustvarjanje spodbud za sodelovanje*;
  - za uspeh je potrebno *zmanjševanje konfliktov med partnerji*;
  - trajna komunikacija in *deljenje informacij* razvijata zaupanje in osredotočenost na skupni cilj;
  - ne glede na obliko sodelovanja so *osebni stiki, izmenjava osebja in obiski* ključnega pomena za vzdrževanje komunikacije in zaupanja med partnerji;
  - *dolgoročno delovanje* je možno le s popuščanjem med partnerji in z reševanjem kratkoročnih zapletov v prid zasledovanja in doseganja dolgoročne vizije;
  - *razvoj skupnih projektov* omogoča oblikovanje dobrih praks;
  - *prilagodljivost* partnerjev je pomembna, saj so zveze odprte za dinamična razmerja, ki se razvijajo skladno s spremembami okolja, pri tem pa poskušajo izkoristiti priložnosti, ki se jim ponujajo.
- Podjetja na medorganizacijskem trgu so vpeta v omrežja povezav, ki jim omogočajo boljše poslovanje, lahko pa tudi predstavljajo ovire. V nadaljevanju si bomo pogledali prednosti in slabosti sodelovalnih trženjskih odnosov v omrežju povezav.

### 3.1 Tveganja, povezana z omrežjem povezav

Tveganja, povezana z omrežjem povezav na medorganizacijskem trgu, se nanašajo na *socialni kapital* podjetij in na *strateške povezave* med njimi.

*Socialni kapital* ima poleg koristi, ki jih prinaša podjetju, tudi nekatere slabosti oz. tveganja, kot to imenujeta Adler in Kwon (2002, str. 30-31). V literaturi tveganja socialnega kapitala niso obsežne obravnavane, a vendar so:

- *stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov*  
Tymon in Stumpf (2003, str. 16-17) menita, da je za povečanje vrednosti socialnega kapitala ključnega pomena investiranje v razvoj kakovostnih medsebojnih razmerij. Pri visoko razvitem medsebojnem zaupanju v podjetju lahko medsebojna razmerja ostanejo kakovostna tudi pri minimalnem investiranju. Za menedžerje mora biti zato prioriteta naloga vzpostavljanje medsebojnega zaupanja zaradi razvoja socialnega kapitala v podjetju in povečanja učinkovitosti ter predvsem uspešnosti podjetja.
- *informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv*  
Omrežje, v katerega je vključen posameznik, je lahko zelo gosto in prepleteno z drugimi omrežji. Informacijske koristi posameznika za omrežje lahko povečujejo njegovo moč in vpliv. Vse je odvisno od tega, kakšna je relacija med posameznikom in omenjenim omrežjem. Če relacija omrežju nudi izredno koristne informacije, sta moč in vpliv posameznika v omrežju velika.
- *negativni učinki solidarnosti v skupini*  
Visoka stopnja solidarnosti med posamezniki v skupini lahko omeji posameznika samo na odnose znotraj skupine, kar mu popolnoma zadostuje za njegove potrebe in tako oslepi njegov pogled na okolico. Posledica tega je manjša kreativnost, zmanjšanje pretoka novih idej, zaviranje dostopa do novih informacij, povečanje neprilagodljivosti in večja ranljivost celotnega omrežja. Takšen je primer lojalnosti podjetij do prvotnih in uveljavljenih dobaviteljev.

Če se socialni kapital razvija med napačnimi partnerji, če ni obojestranskega zaupanja in neodvisnosti, imajo lahko podjetja škodo na področjih informacij, ugleda, uspešnosti in na koncu prihodkov. Preveč intenziven socialni kapital, npr. v družinskih podjetjih, lahko ustvarja neučinkovite norme, kot so nepotizem, neprofesionalnost, pogovorni jezik, to pa zmanjšuje učinkovitost in dobičkonosnost. Socialni kapital v podjetjih ima lahko škodljiv vpliv na družbo (podkupovanje, karteli in podobno).

Biong, Wathne in Parvatiyar (1997, str. 105) na podlagi kvalitativne raziskave med prodajalci in kupci ugotavljajo, da obstaja pet dejavnikov, zaradi katerih se podjetja upirajo oz. zaradi katerih ne vzpostavljajo trženjskih odnosov in ne razvijajo omrežja povezav. Ti dejavniki so: strah pred odvisnostjo, pomanjkanje zaupanja vrednih partnerjev, pomanjkanje zaznane vrednosti v odnosu, pomanjkanje usmerjenosti k odnosom v odjemalčevem podjetju in hitre tehnološke spremembe. Sklepamo lahko, da podjetja ne bodo vstopala v sodelovalne odnose, če so v primerjavi z alternativnimi trženjskimi ureditvami zaznani stroški previsoki ali pridobitve prenizke.

Omrežje povezav vključuje tudi *strateške zveze*, kjer je vsak partner odvisen od prispevka oz. vložkov drugega. To lahko povzroča težave, če en partner vloga premalo. Cilji, za doseganje katerih se strateške zveze navadno ustanavljajo, so dolgoročni, zato je težko predvideti rezultate, ki naj bi jih zveze dosegle. Negotovost glede rezultata seveda otežuje primerjavo vrednosti strateške zveze z drugimi razpoložljivimi alternativami, kot je npr. samostojno nadaljevanje poti.

Najpogostejša tveganja lahko opredelimo takole:

- *neuravnoveženost koristi*: tveganje, da koristi, ki izhajajo iz zveze, ne bodo porazdeljene med partnerje v skladu z vložki, povzroča spore in učinkuje demotivacijsko;
- *neuravnoveženost v zavezanosti in motivaciji*;
- *težavno doseganje dogovorov*: tveganje, da dogovora ne bo kljub velikemu vložku časa in naporov;
- *problemi pri sporazumevanju*: tveganje nesporazumov, kar je posledica jezikovnih in kulturnih preprek;
- *spori med partnerji*: tveganje, da se bodo pojavili spori o glavnih odločitvah, razporeditvi koristi in virov ipd.; sporov med partnerji ni možno odpraviti, sprejeti jih je treba kot potencialno produktivne napetosti oz. kot izzive, ki spodbujajo delovanje za razčiščevanje opredeljene ciljev;
- *povračilni ukrepi vlade in konkurence*: tveganje, da bo odziv vlade in konkurentov v panogi neugoden.

Poleg naštetega je treba opozoriti še na t. i. *sestavljeno tveganje*, ki je povezano z novimi elementi, s katerimi se bo srečevala strateška zveza. Novi elementi v zvezi so lahko nova tehnologija, novi trgi, nov izdelek, novo vodstvo, nova strategija, nov proizvodni proces ipd. Čim več novih

elementov se v zvezi pojavi, tem več je med njimi povezav in te postanejo bolj kompleksne, to pa povzroči *nestabilnost* strateške zveze (Lynch, 1993, str. 167).

Večina težav, ki se pojavljajo med partnerji, izvira iz nezadostne komunikacije med njimi, zato je *vzpostavitev komunikacijskega sistema* eden od odločilnih elementov, ki omogočajo učinkovito koordinacijo. Dobre komunikacije med podjetji so odvisne od medsebojnega razumevanja, kar pa ni preprosto, zlasti če gre za zelo različna podjetja. Vzpostaviti je treba primerne informacijske kanale. V obdobju razvitih informacijskih tehnologij ni opravičila za nezadostne komunikacije.

#### 4 Analiza uspešnosti omrežja povezav

Spoznali smo dimenzije smiselnosti odnosov v omrežju, pogledali uskladitveni model odnosov, poiskali dejavnike uspešnega sodelovanja v omrežju povezav. Zdaj pa pogledajmo še koristi in stroške, ki jih prinaša omrežje povezav med kupci in prodajalci, in da bo analiza uspešnosti omrežja povezav obdelana v celoti, še merjenje in nadzor uspešnosti omrežja povezav.

##### 4.1 Koristi

Adler in Kwon (2002, str. 29) navajata štiri razloge, zakaj lahko socialni viri v omrežjih prinašajo koristi:

- spodbujajo pretok informacij,
- vplivajo na odločitve pomembnih udeležencev,
- krepijo socialna priporočila (posameznik lahko na podlagi pripadnosti določeni skupini pridobi zaupanje in pridobi vire, ki jih sicer ne bi),
- krepijo identiteto in poistovetenje s skupino.

Socialne vezi prinašajo poleg materialnih koristi tudi drugačne. *Nematerialna izmenjava virov* posameznika z istimi ali različnimi ljudmi v njegovem omrežju je lahko raznovrstna po vsebini ali vlogah (npr. emocionalna opora, druženje, sodelovanje, nasveti ipd.). Naj omenim še skriti vir, to je čas. Omrežje, v katerem udeleženci tesno sodelujejo, omogoča, kot pravi Uzzi (1997, str. 49), »ekonomijo časa«. Gre za sposobnost hitrega izkoriščanja tržnih priložnosti, ki je pogojena z vpetostjo podjetja v omrežje.

Socialni kapital pomaga izboljševati kohezijo znotraj skupine in ustvarja podlago za skupinske napore. Poleg tega promovira medfunkcijsko (*cross-functional*) timsko učinkovitost in omogoča podjetjem lažje prilagajanje tržnim razmeram. Zmanjšuje tudi odhod ključnih ali visoko kvalificiranih zaposlenih iz podjetja, če imajo ti močne socialne stike s svojimi sodelavci in nadrejenimi (Lengnick - Hall, 2003, str. 54).

Möller in Wilson (1995, str. 40) kot motive in hkrati prednosti za vzpostavljanje sodelovalnih trženjskih odnosov navajata ekonomske pridobitve, stabilnost, vzajemnost, učinkovito in uspešno proizvodnjo, vzpostavitev legitimnosti, pridobitev virov in uporabo moči.

Poglejmo še koristi, ki jih nudi omrežje odnosov, z vidika *strateške zveze*. Ker je osnovni cilj zveze strateški oz. dolgoročen, morajo koristi za partnerje preseči zgolj čisti finančni vidik, zato je potreben celovitejši *kazalnik uspešnosti strateške zveze*. Lynch (1993, str. 82-84) meni, da tak možni kazalnik kompleksnega značaja sestavlja pet elementov:

- *Tržno moč* lahko opredelimo na več načinov, in sicer kot tržni delež, kot širitev na nove trge ali kot osvajanje tržnih vrzeli. Cilji, ki si jih postavijo strateški zvez, pa so lahko tudi povečanje obsega poslovanja prek obstoječih tržnih poti, povečanje odzivnosti na zahteve kupcev ali obvladovanje ključnih distributerjev.
- *Organizacijska sposobnost* ima več razsežnosti. Organizacijska moč temelji predvsem na sposobnosti razporeditve človeških virov. Moči se ne meri v številu ljudi, temveč v njihovi učinkovitosti. Organizacijska sposobnost pomeni pridobivanje novega znanja, zvestobe in zavezanosti, pomeni tudi timsko delo, prilagodljivost spremembam, učinkovito uporabo virov in sposobnost spreminjanja idej v izdelke.
- *Inovativna sposobnost* se kaže na vrsto načinov. Pomeni lahko novo tehnično znanje, izboljšanje proizvodnih procesov, tržnih poti, oblikovanje novih izdelkov, boljše kakovost, višjo produktivnost itd.
- *Konkurenčna prednost*: mnoge zveze so bile oblikovane z namenom, da bi potencialnim konkurentom postavile vstopne ovire ali pa pridobile prednosti, ki izhajajo iz doseganja ekonomije obsega.
- *Finančna korist* ni nujno le finančni donos, ampak je širši pojem. Sem namreč štejemo tudi hitrejši tok denarja, zmanjšanje potreb po gotovini, povečanje donosov od prodaje, zmanjšanje proizvodnih stroškov, večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov trženja na enoto izdelka itd.

Na osnovi teh elementov je možno izračunati koristi strateške zveze v primerjavi z investicijami vanjo, ki so lahko čas, ljudje, tehnologija ali denar (Lynch, 1993, str. 81). Kako bi izračunali tak kazalnik, pa Lynch ni odgovoril. Pravzaprav je tudi izračunavanje finančnih kazalnikov uspešnosti trženjskih odnosov zaenkrat še v povojih, kot bomo spoznali v poglavju 4.3.

## 4.2 Stroški

Razvoj *socialnega kapitala* oz. medsebojnih razmerij v podjetju lahko zahteva ogromne vire, kar lahko povzroči, da koristi od vzdrževanja močnih medsebojnih vezi ne upravičijo stroškov. Obstaja tudi nevarnost prevelike posameznikove utelešenosti v socialne strukture podjetja pri združevanju in strogih skupnih normah. Naslednje tveganje socialnega kapitala se lahko kaže v tem, da prekomerna socialna vključenost lahko zavre tok novih informacij in s tem zmanjša spodbudo za podjetniško aktivnost in inovativno vedenje. Socialni kapital določenega podjetja lahko

povzroči negativne učinke tudi na širši kolektiv. Skupine z visoko stopnjo socialnega kapitala lahko namreč pri iskanju »posebnih interesov« zagovarjajo in porablajo dragocene vire podjetja za neproduktiven konkurenčni boj (Staber, 2003, str. 416).

Odnos, ki je v določenem trenutku dober, se lahko sčasoma razvije v breme tako v razvoju odnosa samega kot v razvoju drugih odnosov (Hakasson, Snehota, 1995, str. 18-22). Avtorja navajata slabe strani, ki so lahko posledica sodelovanja v trženjskem odnosu: izguba nadzora, nejasnost, trženjski odnos zahteva vire, izključitev drugih priložnosti, nepričakovano povpraševanje.

Forsstromova (2004, str. 9) trdi, da ima *strateško partnerstvo* očitne koristi za sodelujoči podjetji, saj jima omogoča ustvariti nekaj, česar posamično ne bi zmogli. Osnovni razlog, da se podjetja kljub koristim izogibajo strateških partnerstev, je v tem, da stroški trenja prevladajo nad koristmi. Potencial za strateško partnerstvo obstaja takrat, ko med udeležencema v času trajanja odnosa zaznane koristi prevladajo nad zaznanimi žrtvami in ko sta podjetji vzajemno odvisni. Vzajemna odvisnost med podjetjema se bo vzpostavila, če bo vsako od njiju prepoznalo vrednost, ki jo njegovi viri pridobijo v kombinaciji z viri drugega podjetja. Zaradi dostopa do tujih virov bosta podjetji najprej povezani na ravni posameznih interakcij, ki se lahko sčasoma razvijejo v odvisnost in vzajemno odvisnost (Forsstrom, 2004, str. 12-14). Logika je predstavljena v spodnjem matematičnem modelu.

$$\text{Potencial za soustvarjanje vrednosti} = \sum_{i=1}^t (K - \check{Z}) i^i$$

t = čas trajanja odnosa

K = zaznane koristi za oba udeleženca odnosa

Ž = zaznane »žrtve« za oba udeleženca odnosa

i = vrsta interakcije

• i < 1 = neodvisnost

• i = 1 = nevtralnost

• i > 1 = vzajemna odvisnost

Vir: Forsstrom, *Value Co-Creation through Interdependence in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships*, 2004, str. 23

Posamezni elementi tega modela implicirajo, da mora podjetje X iskati kandidate za strateška partnerstva predvsem med kupci:

- s katerimi že dlje časa sodeluje (*višji t*);
- ki svojo konkurenčno prednost gradijo na inovativnosti in kakovosti izdelkov in bi zato potrebovali razvojne rešitve podjetja X (*višja potencialna K in i*);
- ki jim je cena manj pomemben dejavnik (*nižji Ž*).

#### 4.3 Merjenje in nadzor uspešnosti omrežja povezav

Merjenje uspešnosti omrežja povezav ni isto kot merjenje uspešnosti podjetja. Na uspešnost omrežnih povezav lahko gledamo prek odnosov, prek socialnega kapitala in z vidika partnerstva oz. strateških povezav.

##### Merjenje vrednosti trženjskih odnosov

Vrednost odnosa na medorganizacijskih trgih je kompromis med koristmi izdelka, storitve, aplikativnega znanja, časa do uvedbe na trg in socialnimi koristmi ter ceno in procesnimi stroški, kot jih zaznajo odločevalci v odjemalčevem podjetju, in ki upošteva razpoložljive odnose z alternativnimi dobavitelji. Vrednost odnosa tako gledamo kot matriko  $2 \times 3$ , kjer sta *koristi* in *stroški* osnovni dimenziji, ki ustvarjata vrednost in se odražata prek treh ravni: *osnovne ponudbe* (kakovost izdelka, učinkovita dobava vs. direktni stroški), *procesnih virov* (storitvena podpora, osebna interakcija vs. stroški pridobivanja) in prek *odjemalčevega delovanja* (prodajalčevo znanje, čas uvedbe na trg vs. stroški delovanja; Ulaga in Eggert, 2006, str. 120-127).

Gummeson (2004, str. 141) uspešnost trženjskih odnosov finančno vrednoti z vpeljavo pojma donosa na odnos (ROR - *return on relationship*), ki ga opredeljuje kot »dolgoročni neto finančni učinek, ki je posledica vzpostavljanja in vzdrževanja omrežja odnosov določene organizacije«. Dobičkonosnost odnosa je prihodek odnosa, zmanjšan za stroške odnosa. Razporeditev stroškov na posamezne odnose in določitev izvorov stroškov v odnosih pa predstavlja težave pri računanju dobičkonosnosti odnosa.

Anderson in Narus (2004, str. 6) menita, da je vrednost za kupca (angl. *customer value*) na medorganizacijskem trgu podoben konstrukt kot tržni delež; kot tako jo lahko le ocenimo, ne moremo pa je natančno opredeliti, zato govorimo o *zaznani vrednosti*. Na kupčevo zaznavo vrednosti poleg samega izdelka vplivajo še številni drugi dejavniki: čas trajanja naročila, odstopanje od dogovorjenih rokov dobave, stanje izdelka ob dobavi, postopek naročanja, poprodajne storitve, navodila in dokumentacija v zvezi z izdelkom, delovanje izdelka, njegove okvare in čas popravil ter stroški in težavnost vzdrževanja.

##### Merjenje socialnega kapitala

Moč oz. velikost socialnega kapitala lahko merimo s številom povezav med udeleženci ter z močjo teh povezav. Pomembno metodološko vprašanje, ki se pojavlja, je, kako sploh meriti moč vezi. To postane posebej pomembno, če predvidevamo nelinearne zveze med močjo vezi in dostopom do informacij oz. uspešnostjo. V literaturi se kot kriteriji pojavljajo recipročnost kot močna vez proti nerecipročnosti, nedavnost (angl. *recency*) kontaktov ali pa preprosto frekvenca interakcij oz. intenzivnost kontaktov. Burt (1997, str. 361-363) meri moč vezi s tremi dimenzijami, in sicer: emocionalna bližina, frekvenca interakcij in

trajanje nekega odnosa. Pri tem deli emocionalno bližino na dimenzijo »intimnosti« ter frekvenco interakcij in trajanje odnosa na dimenzijo »aktivnosti«.

Borgatti, Jones in Everett (1998) razlikujejo med različnimi ravnmi, na katerih se meri socialni kapital, za katerega predpostavljamo, da pozitivno vpliva na posameznikov ali skupinski uspeh. Povedano drugače, razlika je v enoti proučevanja - posameznik ali skupina. Na *individualni ravni* nas zanima, kakšne vrste vezi spodbujajo posameznikovo uspešnost. Na *skupinski ravni* raziskujemo vezi oz. značilnosti omrežja znotraj skupine ali pa vezi proučevane skupine z drugimi skupinami.

Raider in Krackhardt (2001) ločita tri ravni analize pri merjenju socialnega kapitala: proučevanje *diad*, *omrežij posameznikov* in *omrežij skupin*. Avtorja pri proučevanju omrežij ločita strukturni in relacijski pristop. Strukturni se osredotoča predvsem na lokacijo udeleženca v socialnem omrežju, ki vpliva na posameznikovo oz. skupinsko vedenje in prepričanja, relacijski pa poleg tega upošteva še vsebino vezi v omrežju (npr. sodelovanje, nasveti, prijateljske vezi). To pomeni, da relacijska dimenzija socialnega kapitala poskuša opredeliti »premoženje«, ki ga vsebujejo socialne interakcije.

Socialni kapital podjetij je eden od razlogov, daje omrežje povezav na medorganizacijskem trgu topološko podobno socialnim omrežjem. V prid takšni razlagi je Makarovičeva ugotovitev (2003, str. 85), da ne more biti vsak element istočasno povezan z vsakim drugim: »Skrivnost uspešne organizacije zato ni v tem, da je vsakdo nenehno povezan z vsakim, temveč v izvajanju ustreznih selekcij, v katerih se produktivne relatije uresničijo, neproduktivne pa ne«.

##### Merjenje uspešnosti strateških povezav

*Strateška donosnost naložbe* (angl. *strategic return on investment* - STROI) vključuje pet osnovnih strateških področij. Trg, organizacija, inovacije in konkurenčne prednosti so glavni indikatorji, medtem ko so finančne koristi odsev uspešnosti preostalih, kot smo že spoznali pri Lynchevem kazalniku uspešnosti strateške zveze v pogl. 4.1. Usklajenost operativnega vodstva partnerske povezave s finančnimi in strateškimi cilji je tu ključnega pomena. Oblikovanje enotnega modela STROI omogoča poenotenje ciljev in metod spremljanja učinkovitosti povezave. Koncept STROI omogoča oblikovanje kriterijev, hkrati pa nudi podporo kontroli strateške povezave (Lynch, 1993, str. 81-85).

Podjetja poskušajo *nadzirati* omrežje in želijo koristi od nadzora. Toda če nadzor postane totalen, razdiralno vpliva na omrežje (Ford et al., 2002, str. 11). Za omrežja povezav Ritter, Wilkinson in Johnston (2004, str. 177) trdijo, da sta ravnanje in nadzor sodelujočih v omrežju odvisna od tipa posameznega odnosa in specifičnih situacij pri ravnanju z odnosi v omrežju. Nekateri odnosi so npr. vodeni z ene, vseobsegajoče pozicije moči, spet drugič pa ima več različnih udeležencev močan medsebojni vpliv.

Ojasalova (2002, str. 8-9) ugotavlja, da nobeno podjetje ne nadzira omrežja, čeprav se nekatera obnašajo, kot da bi ta nadzor imela. Sama menim, da določen posameznik (ali posamezno podjetje) lahko nadzira ali usmerja omrežje povezav, če mu njegov položaj v omrežju to omogoča. Vendar bolj ko podjetju uspe uresničevati nadzor nad omrežjem, manj učinkovito in inovativno bo to omrežje. Pri tem gre za odločitev, kdaj naj podjetje druge *prisili*, da delajo po njegovih željah, in kdaj naj *popusti* željam drugih. V zvezi s tem ne gre pozabiti ene izmed temeljnih lastnosti omrežij, in sicer da so podjetja nepopolna ter odvisna od sposobnosti in virov drugih. Prav tako so odvisna od pobud za spremembe in izboljšave, ki jih dajejo druga podjetja. Pristop, ki temelji izključno na prisili, pomeni, da podjetje vidi omrežje le skozi lastne oči in samo kot sredstvo za doseganje lastnih ciljev. Takšno podjetje ne razume motivov in problemov drugih podjetij, dinamike omrežja in povezav med lastnimi koristmi in koristmi drugih. Gre za primer, ko je podjetje monopolist, pod omrežjem pa razumemo *ključno omrežje*<sup>1</sup> podjetja, prek katerega podjetje realizira zastavljene cilje. Če omrežje podjetja omejimo na tiste udeležence, ki jih podjetje potrebuje za svoje delo, samo pa ima v tem omrežju dominantni položaj, s tezo Ojasalove ne morem soglašati. Vsekakor pa menim, da je sodelovanje v omrežju povezav nujno, saj morajo podjetja znotraj omrežja poleg svojih ciljev upoštevati tudi skupne cilje omrežja povezav.

### Sklepne misli

V uskladitvenem modelu odnosov opisana večdimenzionalnost omrežja odnosov med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu dokazuje, da je omrežje odnosov zelo povezano z drugimi strateškimi funkcijami podjetja. Največja povezanost se kaže zlasti na naslednjih področjih:

- uresničevanje sodelovanja v omrežju povezav med prodajalci in kupci zahteva ustrezno ravnanje s človeškimi viri, ki so ključni pri oblikovanju, razvijanju in vzdrževanju odnosov;
- najvišje vodstvo se mora zavedati pomena omrežja odnosov in ga vključiti v strateško usmeritev poslovanja celotnega podjetja;
- kakovostni izdelki in storitve so osnovni pogoj, da se bodo kupci vračali, s čimer je neposredno povezan sam proizvodni proces;
- zaradi večje razširjenosti izmenjave informacij med partnerji lažje oblikujemo kakovostno ponudbo ne v tehničnem smislu, ki je temeljni pogoj, pač pa zaradi izpolnjevanja obljub, da kupec ali poslovni partner dobi tisto, kar smo mu obljubili;
- v tehnično-tehnološkem smislu je za razvoj omrežja odnosov pomembno, da imamo prava orodja za obliko-

Ključno omrežje se od celotnega panožnega omrežja razlikuje po tem, da je strateški in ne stvarni pojem. Mej omrežja panoge ni mogoče definirati, ključna omrežja pa lahko razumemo kot definirano podomrežje oz. kot definirano množico vstopnih točk v večje neomejeno omrežje (Ojasalo, 2002, str. 6).

vanje informacij o kupcih in poslovnih partnerjih ter za sistematično in stalno zbiranje, spremljanje in analiziranje dogodkov na področju mreženja odnosov;

- najpomembnejšo povezanost omrežja odnosov z vsemi funkcijami v podjetju pa predstavlja dejstvo, da skupaj z njimi omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja.

Kakšni so torej napotki podjetjem za *uspešno širjenje omrežja povezav*? Vsako podjetje se mora najprej zavedati pomena pričakovanih koristi in dodajati nekaj novega svoji ponudbi ter izboljšati svoje poslovanje zaradi večje tržne usmerjenosti, uspešnosti, učinkovitosti in oblikovanja konkurenčnih prednosti med nenehnim iskanjem izdelkov, storitev, procesov in tehnologij. Medsebojno dopolnjevanje virov omogoča doseganje rezultatov, ki jih posamezno podjetje samo ne bi moglo doseči. Podjetja se morajo zavedati in morajo razumeti, da je za uspeh potrebno sodelovanje, temelječe na skupnih vrednotah in normah vedenja, ki krepijo zaupanje in zvestobo ter odvrčajo od oportunističnega vedenja. Zaupanje med partnerji in zavezanost medsebojnemu odnosom sta središčna točka, ki omogoča razvoj uspešnih dolgoročnih partnerskih odnosov. Da bo sodelovanje v omrežju povezav uspešno, si morajo udeleženci deliti pomembne informacije. Izmenjava informacij se izraža v izboljšanju kakovosti izdelka ali storitve, pomaga pri razvoju novega izdelka, vodi lahko do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerji, žal pa ponuja tudi priložnost za oportunistično vedenje. Nesoglasja je treba reševati in v tem primeru funkcionalni konflikt predstavlja samo enega od načinov sodelovanja in komuniciranja med partnerji.

Iskanje konkurenčnih prednosti je v času, ko so izdelki zaradi globalizacije trga vedno bolj homogeni in imajo vedno manj možnosti za diferenciacijo, vedno težje. Posledica tega je, da morajo podjetja, ki želijo uspeti, osredotočiti lastne poslovne strategije na odjemalce namesto na izdelke. Pri tem imajo vse pomembnejšo vlogo odnosi v omrežju povezav med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu.

### Literatura

1. Adler, P. S. in Kwon, S-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
2. Anderson, J. C. in Narus, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
3. Biong, H., Wathne, K. in Parvatiyar, A. (1997). Why do Some Companies not Want to Engage in Partnering Relationships. V: H. G. Gemünden, T. Ritter in A. Walter, ed., *Relationships and Networks in International Markets* (str. 91-107). Oxford: Pergamon.
4. Borgatti, S. P., Jones, C. in Everett, M. G. (1998). Network Measures of Social Capital. *Connections*, 21 (2): 27-36.

5. Burt, R. S. (1997). A Note on Social Capital and Network Content. *Social Networks*, 19: 355-373.
6. Cannon, J. P., Achrol, R. S. in Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2): 180-194.
7. Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med trženjskoraziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dwyer, R. F., Schurr, P. H. in Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (4): 11-27.
9. Ellis, N., Lowe, S. in Purchase, S. (2006). Towards a re-interpretation of industrial networks: a discursive view of culture. *The IMP Journal*, 1 (2): 29-59.
10. Ellram, L.M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31 (2): 36-44.
11. Ford, D., Hakansson, H., Snehota, I. in Gadde, L.-E. (2002). Managing networks. *Paper to the 18th IMP Conference* (22 str.), Perth, Australia.
12. Forsstrom, B. (2004). Value Co-Creation through Interdependence in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships - Findings from an Empirical Study. *Paper to the 20th IMP Conference* (29 str.). Copenhagen, Denmark.
13. Geersbro, J. (2004). Sensemaking in business networks? Making sense of business networks. *Paper to the 20th IMP Conference* (16 str.). Copenhagen, Denmark.
14. Gomes, C.B. (1998). Strategy before structure. *The Alliance Analyst*, avgust, 1-7.
15. Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business in Industrial Marketing*, 19 (2): 136-148.
16. Hakansson, H. in Snehota, I. (1995). *Developing Relationship in Business Networks*. Routledge: London and New York.
17. Jap, S. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36 (4): 461-475.
18. Johnston, W. J., Peters, L. D. in Gassenheimer, J. (2006). Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions. *Journal of Business Research*, 59: 945-954.
19. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov - Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Kingshott, R. P. J. (2004). The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationships: A Social Exchange View. *Paper to the 19th IMP Conference* (21 str.). Copenhagen.
21. Kumar, V. in Morris, G. (2007). Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (2): 157-171.
22. Lengnick - Hall, M. L. in Lengick - Hall, C. A. (2003). HR'Role in Building Relationship Networks. *Academy of Management Perspectives*, 17 (4), 53-62.
23. Lynch, R. P. (1993). *Business Alliances Guide*. New York: John Wiley in Sons.
24. Makarovič, M. (2003). Socialni kapital v organizacijah. V: M. Makarovič (ur.), *Socialni kapital v Sloveniji* (str. 80-104). Ljubljana: Zbirka Sodobna družba, Ljubljana.
25. Medlin, C. J. in Quester, P. G. (2005). A Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results. *Journal of Business Research*, 58(2): 214-222.
26. Möller, K. in Wilson, D. T. (1995). Business Relationships - An Interaction Perspective. V: K. Möller in D. T. Wilson, ed., *Business Marketing: An Interaction and Network perspective* (str. 23-52). Boston: Kluwer Academic Publishers.
27. Morgan, R. M. in Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20-38.
28. Ojasalo, J. (2002). Key Network Management. *18th IMP Conference* (21 str.). Perth, Australia.
29. Raider, H. in Krackhardt, D. (2001). Intraorganizational Networks. V: J. A. C. Baum (ed.), *Companion to Organizations* (str. 58-74). Oxford: Blackwell.
30. Ritter, T., Wilkinson, I. F. in Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 33: 175-183.
31. Staber, U. (2003). Social Capital or Strong Culture. *Human Resource Development International*, 6 (3): 413-420.
32. Tymon, W. G. in Stumpf, S. A. (2003). Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Career Development International*, 8 (1): 12-20.
33. Ulaga, W. in Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119-136.
34. Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Emeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 35-67.

## HAPPINESS, ECONOMICS AND POLITICS: TOWARDS A MULTI-DISCIPLINARY APPROACH

Amitava Krishna Dutt and Benjamin Radcliff (eds.)  
Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2009, 362 str.

(ISBN 978 1 84844 093 7)

V okviru ekonomske znanosti se zadnja leta intenzivno razvija novo področje, ki se ukvarja s t. i. raziskovanjem sreče ljudi (happiness research) in ga zato nekateri imenujejo kar ekonomika sreče (the economics of happiness). Vidno vlogo v teh raziskavah ima zlasti skupina družboslovcev pod vodstvom švicarskega ekonomista Bruna S. Freya (zmiška skupina - the Zurich Group). Frey je v svoji zadnji knjigi, ki naj bi bila nekakšen manifest novega področja (*Happiness: A Revolution in Economics*, 2008), raziskovanje sreče označil kot revolucijo v ekonomski znanosti. Takšna oznaka je morda nekoliko pretirana, saj so bili koncepti, povezani z blagostanjem ljudi oz. družbe (well-being, welfare), vsaj na deontološki ravni vselej pomembno vodilo ekonomistov; vendar pa je po drugi strani treba priznati, da se v okviru raziskav omenjene skupine k tem konceptom sedaj pristopa veliko bolj interdisciplinarno. Zadovoljstvo, blaginja in sreča se ne povezujejo več samo z gospodarsko rastjo, dohodkom in njegovo razdelitvijo ter z drugimi ekonomskimi kategorijami, ampak se poskušajo vključiti tudi izsledki s področja psihologije, sociologije in političnih ved.

Multidisciplinarni pristop je tudi glavna značilnost najnovejšega dela s to tematiko, ki ga je z naslovom *Happiness, Economics and Politics* izdala založba Edward Elgar. Gre za zbornik šestnajstih prispevkov (različnih avtorjev, največ je sicer ekonomistov, tu pa so še sociologi, zgodovinarji, politologi in psihologi), ki stajih urednika A. K. Dutt in B. Radcliff sistematično razdelila na štiri vsebinske dele. Prvi del je splošen in se nanaša predvsem na vselej problematično metodološko in vsebinsko vprašanje, kako srečo sploh definirati. V drugem delu je pozornost usmerjena na obravnavanje sreče v ekonomski znanosti v povezavi s potrošnjo, gospodarsko rastjo, neenakostjo v razdelitvi itd. Tretji del se osredotoča na razmerje med srečo in politiko. V četrtem delu pa je poudarek na potencialnih ukrepih oz. na iskanju načinov, s katerimi bi bilo možno srečo ljudi učinkovito povečati. Poglejmo si nekatere ugotovitve iz posameznih delov knjige.

**Iz prvega dela** knjige velja izpostaviti tri prispevke. Zgodovinar D. McMahon v svojem filozofsko obarvanem eseju prihaja do sklepa, da se sreča - kot beseda ali koncept - še dolgo ne bo znebila pridiha religioznosti in metafizičnosti, ki si ga je pridobila v zgodovini. Misel, da je sreča nekaj, za kar si človek lahko prizadeva že v zemeljskem življenju, se je namreč začela širiti razmeroma pozno, šele v 18. stoletju. Pred tem je bila sreča nekaj, kar se je večinoma povezovalo z onostranstvom, na zemlji pa je bila v najboljšem primeru rezervirana za redke izbrance. V tem smislu so sodobni raziskovalci sreče po McMahonovem mnenju pravzaprav dolžniki in hkrati nadaljevalci tradicije mislecev razsvetljenstva, ki so prvi začeli poudarjati »pravico vsakega človeka do sreče«, »največjo srečo za največ ljudi«, »srečo vseh« itd. Toda po drugi strani je treba upoštevati tudi klasično, judovsko in krščansko tradicijo, ki opozarja na ne povsem opredelljivo naravo sreče, zmuzljivost sreče, s katero se srečujejo njeni iskalci, in na človeški

pohlep, ki mu še tako velika sreča ne zadošča. S tega vidika je razumljiv njegov poziv »raziskovalcem sreče« k določeni ponižnosti (ki jo najbrž lahko razumemo tudi kot previndnost pri interpretaciji raziskovalnih ugotovitev).

A. Ong se v svojem prispevku ukvarja s problematiko merjenja sreče, pri čemer izhaja iz psiholoških raziskav o sreči, ki kažejo, da je treba poleg hedonističnega vidika, ki se nanaša na občutke in čustva veselja in ugodja (hedonic well-being), upoštevati tudi evdajmonični (iz gr. *eudaimonia*) vidik, povezan z avtonomijo, osebnostno rastjo, uresničevanjem lastnih potencialov in izpolnjevanjem življenjskih ciljev (eudaimonic well-being). Pri merjenju sreče je torej treba uporabljati metode, ki vključujejo oba vidika; dosedanje metode se po Ongovem mnenju preveč nanašajo predvsem na hedonistični vidik. Poleg tega bi morale biti metode bolj kot doslej prilagojene za ugotavljanje, kako se posamezniki spreminjajo v času (within-person well-being evidence). V ta namen predlaga različne postopke, kot so longitudinalni paneli, časovna okna (intensive bursts designs), modeliranje krivulje rasti itd.

Omenimo še prispevek nizozemskega sociologa R. Veenhovna, ki glede na različne definicije sreče tudi teorije o sreči razvršča v tri večje skupine. V prvi so teorije, po katerih je sreča pomembno opredeljena z osebnostnimi značilnostmi (set-point theories of happiness oz. trait theories), v drugi so kognitivne teorije, kjer je sreča opredeljena na podlagi primerjav z drugimi ali pa z željami (cognitive theories of happiness oz. comparison-based theories), v tretjo pa uvršča teorije ocenjevanja celotne sreče (overall happiness) kot izraza stopnje zadovoljitve univerzalnih človekovih potreb (affective theories of happiness). Slednjo skupino teorij avtor po več kriterijih označuje kot najprimernejšo.

**Drugi del** sestavljajo prispevki ekonomistov. V splošnem je za ekonomiste relevantno vprašanje, ali ljudem potrošnja večje količine dobrin in storitev prinaša tudi več sreče. Takšen pristop izhaja iz tradicionalne ekonomske teorije, po kateri posamezniki stremijo k maksimiranju koristnosti (utility), pri čemer je povečevanje koristnosti (sicer po padajoči stopnji) odvisno od rasti dohodka in potrošnje. Tudi ekonomski razvoj zato ekonomisti praviloma povezujejo z rastjo proizvodnje *per capita*. Vendar pa je temelje takšnega načina razmišljanja že pred skoraj štirimi desetletji zatresel t. i. Easterlinov paradoks, tj. ugotovitev ameriškega ekonomista R. Easterlina (1973), da sreča (well-being) ljudi ne narašča sistematično z rastjo dohodka, ampak vsaj nad določeno ravnijo dohodka ni več značilno povezana z dohodkom (kar so potrdile tudi kasnejše raziskave).

Ekonomisti so našli številne razlage tega pojava, ki jih lahko razdelimo v dve skupini. Prva - v knjigi jo predstavlja prispevek A. Stutzerja, sicer člana že omenjene zuriške skupine - se osredotoča na dejstvo, da posamezniki v realnosti pogosto sprejemajo tudi slabe odločitve, ki jih sicer vodijo k večji potrošnji, zaradi katere pa njihovo zadovoljstvo v končni fazi ni nič večje, kvečjemu manjše.

Stutzer kot tipične primere analizira pretirano gledanje televizije, kajenje in konzumiranje sladkarij; v vseh primerih gre za nesposobnost posameznikov, da bi se uprli skušnjavi večje potrošnje, kar se kaže v njihovi zasvojenosti in posledičnih zdravstvenih in drugih težavah ter splošnem nezadovoljstvu.

Druga skupina obravnava odločitve posameznika v kontekstu širšega družbenega okolja. Izkaže se, da so odločitve, ki bi same po sebi posamezniku sicer lahko povečale srečo, pravzaprav sprejete pod vplivom obnašanja drugih, dejavnost vseh posameznikov skupaj pa v takih razmerah praviloma vodi v situacijo, zaradi katere nobeden od njih ni srečnejši. Tipičen primer je hipoteza relativne potrošnje (relative consumption hypothesis), ki jo v svojem prispevku v knjigi predstavlja A. K. Dutt. Gre za hipotezo, da je potrošnja posameznika v pozitivni korelaciji s potrošnjo drugih in - kar je še pomembnejše - daje posledična raven koristnosti (oz. sreče) odvisna od tega, kolikšna je posameznikova potrošnja v primerjavi s potrošnjo drugih. Posameznik poskuša potrošiti več, da bi si s tem izboril višji družbeni status (pojav, ki gaje že pred več kot sto leti briljantno ironiziral T. Veblen!), toda če vsi počnejo isto, ni na koncu nihče na boljšem. Še več, marsikateri posameznik je celo na slabšem, če je v želji po večji potrošnji podaljševal delovni čas na račun svojega prostega časa, ki bi ga lahko preživel z družino, prijatelji itd. Hipoteza relativne potrošnje se pojavlja tudi v drugih različicah. Npr.: z naraščanjem uporabe avtomobilov se krčita donosnost in posledično obseg javnega transporta, kar tudi druge ljudi postopno sili v nakup avtomobilov; povrhu s tem, ko ljudje kupujejo večje avtomobile, postaja vse manj varno voziti se z manjšimi avtomobili, kar tudi lastnike manjših avtov sili v nakup večjih in dražjih vozil, itd. V vseh primerih gre za to, da je večanje potrošnje drugih tisto, ki ljudi spodbudi, da tudi sami trošijo več, končni rezultat pa je z vidika zadovoljstva posameznika pravzaprav negativen (slabša dostopnost javnega transporta, večji stroški za gorivo, slabše okolje). Tovrstno »tekmovanje« med potrošniki, kot pravilno ugotavlja Dutt, že zelo dolgo izrabljajo korporacije, ki z agresivnim oglaševanjem ustvarjajo vedno nove, umetne potrebe (kar je v *Družbi izobilja* že leta 1958 izvrstno opisal John K. Galbraith), katerih zadovoljitev pa k povečanju zadovoljstva in sreče posameznikov prispeva malo ali nič. Zanimiva implikacija, ki jo ob koncu v razmislek ponuja avtor, je, da bi se človek namesto v nesmiselno tekmovanje v potrošnji moral usmeriti v tekmovanje s samim seboj, torej v maksimalno izboljšanje lastne osebnosti, kar je tudi priporočilo večine svetovnih religij. Ob takšni etični podpori bi tudi potrošnja posameznika postala manj odvisna od potrošnje drugih, hkrati pa bi se zmanjšala na tiste dobrine in storitve, ki dajejo dolgotrajnejše zadovoljstvo in srečo.

Velja dodati, da obe navedeni skupini razlag prinašata tudi implicitno kritiko tradicionalne neoklasične ekonomske teorije. Prva skupina postavlja pod vprašaj temeljno predpostavko neoklasične ekonomike, po kateri so ekonomski subjekti popolnoma racionalni in vselej spreje-



majo optimalne odločitve. Druga pa zavrača ustaljeno teoretično razumevanje učinkovitosti, po katerem več (dobrin in storitev) pomeni tudi boljše (razmere za družbo).

Ameriški ekonomist R. Frank v svojem prispevku ponuja ponoven razmislek o veljavnosti Easterlinovega paradoksa. Njegovi pomisleki gredo v dve smeri. Najprej opozarja na nedavno ameriško raziskavo, po kateri so bili Easterlinovi presenetljivi rezultati o neobstoju pozitivne povezanosti med dohodkom in srečo verjetno posledica podatkovnih in metodoloških napak (za Japonsko npr. se je besedilo anketnih vprašalnikov med proučevanimi leti znatno spreminjalo). Drugič, Frank opozarja na zgrešenost glavne implikacije Easterlinovega paradoksa, namreč da za ekonomijo, potem ko doseže določeno raven dohodka, nadaljnja gospodarska rast postane nesmiselna. Tudi če Easterlinove ugotovitve veljajo, je po njegovem mnenju treba upoštevati, da sreča in blaginja (welfare) nista eno in isto. Gospodarska rast oz. povečevanje dohodka po določeni točki morda res ne povečuje več sreče ljudi, vsekakor pa pozitivno vpliva na blaginjo, kar pomeni, da ustvarja pogoje za politični in družbeni napredek ter prispeva k zmanjševanju smrtnosti otrok, izboljševanju zdravstvenega in šolskega sistema, povečevanju varnosti, spodbujanju vlaganj v razbremenjevanje okolja itd.

Zanimiv je tudi prispevek C. Grahama in A. Feltona o vplivu dohodkovne neenakosti na srečo ljudi. Gre za obsežno raziskavo, ki sta jo avtorja izvedla na podatkih za Latinsko Ameriko. Rezultati potrjujejo že omenjeno hipotezo relativne potrošnje: naraščajoča dohodkovna neenakost zmanjšuje srečo revnejših in povečuje srečo bogatejših. Zelo pomembna ugotovitev raziskave je, da ima odločilno vlogo percepcija ljudi, torej kako ljudje razumejo oz. zaznavajo neenakost. Izkaže se, da je v Latinski Ameriki neenakost percipirana kot znamenje trajne prednosti za bogate in trajne neprednosti za revne, nikakor pa ne kot priložnost. To je verjetno posledica dejstva, da so tamkajšnje razlike med bogatimi in revnimi izredno velike in tako rekoč nepremostljive. V ZDA in Evropi, kjer so razlike manjše, je percepcija ljudi drugačna: neenakost je vsaj toliko kot znamenje nepravilnosti tudi znamenje priložnosti. Zato avtorjev ne preseneča, da so za ZDA in Evropo nekatere raziskave pokazale skromen vpliv (v eni ali drugi smeri) neenakosti na srečo ljudi.

**Tretji del** obravnava povezavo med srečo in politiko. Iz pregleda dosedanjih raziskav na tem področju, ki ga v svojem prispevku podaja ameriški politolog A. Pacek, lahko razberemo, da so rezultati precej kontroverzni. Kar se tiče vpliva demokratičnosti političnega okolja, kažejo raziskave na močno pozitivno povezanost med stabilnostjo demokratičnih institucij in zadovoljstvom ljudi z njihovim življenjem. Vendar pa je vzročnost lahko tudi obratna. V nekaterih državah (npr. v Belgiji) je bilo zaznati močan upad zadovoljstva pred pomembnimi ustavnimi (oz. političnimi) spremembami, torej je (ne)zadovoljstvo ljudi tisto, ki vpliva na politiko. Nasprotno pa je v postkomunističnih državah zadovoljstvo ljudi izrazito upadlo po vzpostavitvi

demokratičnih institucij. Primer zase je Kitajska, kjer zadovoljstvo z življenjem narašča kljub temu, da režim zavira demokratične reforme. Kar bi lahko pomenilo, da gospodarska rast in razvoj lahko pomembno zmanjšata vpliv demokracije na zadovoljstvo z življenjem. Tudi R. Inglehart v svojem prispevku o vzročni povezanosti med demokracijo in srečo ugotavlja, da so državljani demokratičnih držav znatno srečnejši od državljanov, ki živijo v avtoritarnih režimih, kar kaže na pozitiven vpliv demokracije na srečo; vendar pa ugotavlja, da je povezava celo močnejša v obratni smeri: preplet tolerantnosti, zaupanja, aktivizma in sreče (subjective well-being) je spodbuden za razvoj demokracije.

Pripadnost političnim strankam se je v raziskavah prav tako izkazala kot ena od determinant zadovoljstva posameznikov, in sicer v smislu, da so - neodvisno od dohodka in splošne ekonomske situacije - srečnejši, kadar pride na oblast stranka, ki jo podpirajo. Tudi za delavske sindikate se je, zlasti v literaturi o pomenu družbenega kapitala, uveljavilo prepričanje, da z možnostjo vplivanja na delovne razmere, s člansko solidarnostjo, spodbujanjem družbene vključenosti itd. lahko pomembno prispevajo k sreči (well-being). Empirična raziskava, ki je to potrdila, je bila opravljena šele leta 2005. Na podlagi podatkov Eurobarometra za obdobje 1972-1995 za zahodnoevropske države je bilo ugotovljeno, da stopnja sindikalne organiziranosti delavcev v državi značilno pozitivno vpliva na zadovoljstvo z življenjem državljanov. Še posebej izstopa ugotovitev, da ima sindikalna organiziranost delavcev pozitiven vpliv tako za člane kot tudi za nečlane sindikatov.

Politološke raziskave zajemajo tudi vpliv države (v smislu obsega, sestave in kakovosti njenega angažiranja) na srečo ljudi. Z nekaj izjemami tovrstne raziskave potrjujejo pozitiven vpliv rasti države blaginje (welfare state) na nacionalne stopnje zadovoljstva z življenjem (life satisfaction). Ker se država blaginje običajno povezuje z levo usmerjenimi političnimi opcijami, so nekatere nadaljnje raziskave šle tudi v tej smeri in prišle do ugotovitev o značilnejšem vplivu levičarskih vlad na zadovoljstvo ljudi. Vendar pa C. Ridge s soavtorji v svojem prispevku v knjigi preudarno zaključuje, da so trditve o tem, da socialdemokratske vlade s svojimi politikami vodijo do večje sreče ljudi, za zdaj preuranjene. Bolj prepričljive se zdijo ugotovitve tistih raziskovalcev (npr. J. Helliwella), ki kažejo, da na zadovoljstvo ljudi pozitivno vpliva predvsem kakovost dela vlade (ne glede na njen ideološki predznak) in da je ta vpliv celo močnejši od vpliva dohodka.

**V četrtem delu** avtorji razmišljajo o praktičnih napotkih za »maksimiranje sreče«, ki naj bi sledili iz teoretičnih dognanj. Čeprav se kot prikladen sklep ponuja zamisel o nekakšnem agregatnem konceptu nacionalne sreče (kot alternative BDP-ju), ki bi si ga za cilj vzele vlade in ga poskušale maksimirati, pa B. Frey in A. Stutzer v svojem prispevku takšnemu pristopu nasprotujeta. Razlogov je več, omenimo samo dva. Prvi je povezan z znanim teoremom J. Arrowa (the impossibility theorem), po katerem je individualne preference nemogoče konsistentno upoštevati

ti v agregatni funkciji družbene blaginje. To bi pomenilo, da je merjenje zadovoljstva ljudi (subjective well-being) sicer lahko dobra aproksimacija sreče na individualni ravni, medtem ko je vzpostavitev koncepta agregatne družbene sreče problematična. In drugič, empirične raziskave kažejo, da so učinki življenjskih sprememb na srečo (well-being) ljudi kratkotrajni ter da se ljudje zelo hitro prilagajajo spremembam (npr. že eno leto po povišanju dohodka zadovoljstvo splahni, saj nastopijo aspiracije po še višjem dohodku). Tudi zaradi tega je postavljanje maksimiranja agregatne sreče kot cilja javne politike vprašljivo.

Zelo pomenljivo je sklepno poglavje, ki se bo bralcu, vajanemu konvencionalne ekonomske literature, najbrž zdelo nekoliko tudi nenavadno. V njem urednika A. K. Dutt in B. Radcliff poudarjata, da bo za povečevanje sreče v prihodnje potrebno celovito prizadevanje na vseh ravneh. Na podlagi implikacij raziskav o sreči ponujata tudi nekaj napotkov za vsako posamezno raven - od individualne preko družbene in nacionalne do globalne. Na individualni ravni naj bodo to strategije tekmovanja s samim seboj (namesto z drugimi), razvijanje interesnih dejavnosti, odnosov s soljudmi, prijateljev, družine itd., kar so vse pomembni viri osebne sreče, ki jih trg seveda ne more priskrbeti (trg lahko kvečjemu, kot pravita avtorja, posameznika spodbudi k iskanju emocionalno praznih ciljev in ga s tem dodatno onesreči). Potreben je torej odmik od pridobitništva, karijerizma, nesmiselnega potrošništva in statusnega tekmovanja. Seveda pa je takšna usmeritev posameznika lahko hitro obsojena na neuspeh, če je ne podpira tudi širša skupnost. Kar pomeni, da bi se morale takšne strategije razvijati in promovirati tudi na ravni skupin (npr. preko oblikovanja interesnih združenj in mrež, usmerjenih v premagova-

nje različnih sodobnih razvad, v kakovostno (nestatusno) potrošnjo, spreminjanje norm potrošnje, kakovostno preživljanje prostega časa) in tudi na nacionalni ravni (npr. z institucionalnim omejevanjem dolžine delovnega dne, delavsko zakonodajo, ustrezno davčno politiko (s poudarkom na obdavčenju potrošnje) itd.). In končno, sreča bo v marsikaterem pogledu odvisna tudi od ukrepov, sprejetih na ravni celega sveta. Tipičen primer je problem globalnega segrevanja. Doseganje sreče na ravni posameznika in na nacionalni ravni je v takih primerih pogojeno s koordinirano akcijo celotnega človeštva.

Knjigo ocenjujem kot zelo zanimivo in inovativno razširitev ortodoksnega ekonomskega razmišljanja. Po njej bodo razen ekonomistov segali tudi vsi drugi družboslovci, saj pravzaprav predstavlja nekakšen poziv k združitvi raziskovalnih moči in znanja vse družboslovne srenje v iskanju poti k »srečnejšemu svetu«. Delo po svoje odgovarja tudi na (samo)kritike nekaterih vidnih ekonomistov v zadnjem času, da se je paradigma rasti skozi obstoječe kazalce (zlasti BDP) izkazala za preživeto (J. Stiglitz). Mednarodne raziskave kažejo, da ljudje danes niso nič bolj srečni, kot so bili v petdesetih letih preteklega stoletja, in to kljub temu, da se je medtem odvrtelo obdobje z najvišjimi stopnjami gospodarske rasti v zgodovini človeštva. Ekonomisti teh ugotovitev ne slišimo radi; ob njihovi omembi ponavadi zamahnemo z roko in začnemo poudarjati druge dosežke gospodarskega in tehnološkega razvoja. Toda dvomi o pravilnosti usmeritve ekonomske znanosti se poglobljajo in zdi se, da bo slej ko prej treba prevrednotiti nekatera temeljna izhodišča ekonomske analize. S tega vidika menim, da raziskave in razmišljanja v pričujoči knjigi utirajo pot v pravi smeri.







## 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 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.
- Poglavlje 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 tricentimetrskimi robovi in oštevilčenimi stranmi. Izhajanje naj bo enokolonski z 1,5 razmika med vrsticami. 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. 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.



The logo consists of the letters 'NG' in a bold, blue, sans-serif font. The letters are set against a light blue gradient background that is part of a larger grey rectangular block.

LETNIK **56**  
VOLUME