



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta



# NG

1-2  
2014

**NAŠE GOSPODARSTVO**  
Revija za aktualna ekonomska in poslovna vprašanja

# NAŠE GOSPODARSTVO

Revija za aktualna ekonomska in poslovna vprašanja

Letnik 60, št. 1-2, 2014

## 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 Šimović (Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška).

## Glavni in odgovorni urednik:

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, EconLit in ProQuest ter vključena v EBSCO in Ulrich's Periodicals bazo.



# OUR ECONOMY

Journal of Contemporary Issues in Economics and Business

Vol. 60, No. 1-2, 2014

## 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 Šimović (University of Zagreb, Croatia)

## Editor-in-Chief:

Igor Vrečko

## Editorial and administrative office address:

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

## E-mail:

[nase.gospodarstvo@uni-mb.si](mailto:nase.gospodarstvo@uni-mb.si)

## WWW homepage:

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

The review is indexed in ABI/INFORM Global, EconLit and ProQuest. It is included in EBSCO and Ulrich's Periodicals Directories.

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

**Dtp:** NEBIA, 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	Stanislav Černoša The Link among Trade, FDI, and Immigration <i>Povezanost med trgovino, neposrednimi tujimi investicijami in imigracijo</i>	3
2	Lidija Breznik Razvijanje inovacijske zmožnosti in njenih virov kot ključ do uspeha v slovenskih podjetjih s področja informatike <i>Deploying Innovation Capability and Its Relevant Sources as a Key to Success: Insights from Slovenian IT firms</i>	12
3	Leonida Šnajder, Vito Bobek Regionalization of Slovenia by establishing functional regions <i>Regionalizacija Slovenije z vzpostavljanjem funkcionalnih regij</i>	26
4	Lidija Hauptman, Sašo Tič Kapitalska struktura in tanka kapitalizacija: študija primera obvladujočih družb v Sloveniji <i>Capital Structure and Thin-capitalization Rule: Case study of parent companies in Slovenia</i>	37
5	Stanko Čokelc, Ana Križman Davčna miselnost in davčna morala v Sloveniji <i>Tax Morale and Tax Mentality in Slovenia</i>	47
6	Jasna Bogovac, Sabina Hodžič Fiscal policy led by tax incentives: Croatian experiences <i>Vodenje fiskalne politike z davčnimi spodbudami – izkušnje iz Hrvaške</i>	62

## PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANKI – REVIEW PAPERS

7	Živa Skok Jezernik Dinamika skupinskega odločanja in finančna kriza <i>Group Decision-making Dynamics and Financial Crisis</i>	72
---	--	----

## STROKOVNI ČLANKI – PROFESSIONAL PAPERS

8	Jure Rogač, Franjo Mlinarič Cena obvladovanja kreditnega tveganja <i>The price of hedging credit risk</i>	81
---	---	----



## THE LINK AMONG TRADE, FDI, AND IMMIGRATION

### Povezanost med trgovino, neposrednimi tujimi investicijami in imigracijo

Stanislav Černoša

Research and Consulting Stanislav Černoša  
stanislav.cernosa@guest.arnes.si

Prejeto/Received:  
Maj 2013

Popravljen/Revised:  
Oktober 2013

Sprejeto/Accepted:  
Februar 2014

#### Abstract

Using the gravity model, this paper provides a new empirical framework that analyzes the importance of the link among trade, FDI, and immigration. A further significant contribution of this analysis is the appropriate handling of a large number of zeroes in migration statistics. In this way, the unbalanced panel database of the 15 core European member states (EU15) as destination countries is formed. The results of the estimation show that the introduced explanatory variables, such as the common language, destination country's population, and great circle distance between two countries, represent the most significant deterministic factors that generally explain the share of the immigrant population. It is also confirmed that the sending country's population, trade, FDI, and sending country's landlocked position are important determinants positively influencing the share of immigration.

**Key Words:** Trade, foreign direct investments, international migration, gravity model.

#### Izvleček

V prispevku je predstavljen nov empirični okvir, ki temelji na gravitacijskem modelu in ki analizira povezanost med trgovino, neposrednimi tujimi investicijami (NTI) in imigracijo. Naslednji pomemben prispevek analize je ustrezno ravnanje z velikim številom ničel v statističnih podatkih o imigraciji petnajstih držav članic Evropske unije (EU15). Na ta način je bila oblikovana obsežna panelna struktura podatkov EU15 kot ciljnih držav za tuje priseljence. Rezultati ocenjevanja regresijskega modela kažejo, da so vključene pojasnjevalne spremenljivke, npr. skupni jezik v dveh opazovanih državah, prebivalstvo ciljne države in geografska razdalja med dvema državama, najpomembnejši deterministični dejavniki, ki na splošno pojasnijo delež priseljencev v EU15. Rezultati tudi kažejo, da so bilateralna trgovina, neposredne tuje investicije, prebivalstvo države izvora ter dostop do morja države izvora pomembne determinante, ki pozitivno vplivajo na delež priseljencev.

**Ključne besede:** Trgovina, neposredne tuje investicije, mednarodne migracije, gravitacijski model.

#### 1 Introduction

Since the publication of Rybczynski's (1955) and Mundell's (1957) seminal work, many international economists have been interested in whether trade in goods and in factors are substitutes or complements. Most works published on this topic have focused on the link between trade and immigration, and only a minority of them have focused on the link between FDI and immigration. These works show that immigration positively influences bilateral trade due to consumers' preferences on the part of immigrants and the reduction of transaction costs between the home and the sending country. Specifically, immigrants bring with them a preference for products from the sending countries as well as knowledge, information and contacts from sending countries, which lead to a reduction in transaction costs. A standard tool for evaluating the link among trade, FDI, and migration is the gravity model.



Naše gospodarstvo / Our Economy  
Vol. 60, No. 1-2, 2014  
pp. 3-11  
DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.01

UDK: 339.727.22:331.556.44  
JEL: F14, F21, F22.

Accordingly, a new empirical framework is introduced in the present analysis based on the gravity model and analyzing the importance of the link between trade and immigration as well as between FDI and immigration. The hypothesis is that trade (or, alternatively, FDI), the destination country's population, and other explicitly exogenous variables positively influence the share of immigration. A further contribution to the literature is the proper handling of large numbers of zeroes in migration statistics. In this way, unbalanced panel data are formed from the 15 core European member states (EU15) as destination countries and the other 71 trading partner countries that send migrants and receive FDI outflows. Therefore, the following bilateral relationships are observed: EU15 with all countries (world), EU15 with developing countries (developing countries), EU15 with the 12 new European members (NEU12), and EU15 with candidate countries (candidate countries).

This paper is organized as follows. Section Two presents the model and methodology. Section Three presents the empirical data, and Section Four presents the regression results. The final section provides concluding remarks.

## 2 Model and Methodology

### 2.1 Review of the Literature

Research on trade and migration is broadly based on two approaches to the link between trade and migration. The first approach analyzes migrations as a real factor in the context of neoclassical international trade theory whereas the second analyzes migration as a socially constructed activity in the context of networks and human capital theory. The former approach is primarily theoretical; the latter is mostly empirical. The theoretical approach has raised the question of whether the trade in goods and trade in factors are substitutes or complements. Mundell (1957) proves that, under the assumptions of the Heckscher-Ohlin-Samuelson factor price equalization theorem and the commodity price equalization theorem, the free movement of factors can substitute for free movement of goods.

If these assumptions are relaxed, the nature of the relationship is even reversed. In this way, Markusen's (1983) more recently written work confirms that trade and factor mobility can easily be complements. This reversed relationship opens the door to empirical evaluation. Zimmermann (1994) presented the main factors influencing migration, which are commonly referred to as push-pull factors in the European context. Push factors affect the supply side of migration and are caused by the desire or need of the sending country's population to emigrate. Several factors in the sending country are crucial: hunger, poverty, low wages, unemployment, ethnic or religious persecution, and civil wars. Pull factors affect the demand side of immigration in the destination country. Usually factors such as high wages, employment, property rights, elderly population, social expenditures, educational opportunities, stock of the immigrant population, and destination country's size are important determinants influencing immigration inflows.

Gould (1994) introduced data from the United States on trade with 47 trade partners in order to study the link between trade and immigration using the gravity model. Gould concluded that immigration has a greater impact on trade in consumer goods than in intermediate goods and that exports are more influenced by immigration than imports. Regarding immigration and the trade relationship, Gould argued that immigration influences the bilateral trade flows in two ways. First, immigrants bring with them a preference for products from home (preference approach). When such products or substitutes are not available in the destination country, the desire for the consumption of these products leads to an increase in imports to the destination country. Second, immigrants bring with them knowledge, information, and contacts from the sending country's markets, which might lead to a reduction in transaction costs in those markets (reduction of transaction costs approach). This knowledge includes reductions in transaction costs such as language barriers, costs of information about consumer preferences, and the establishment of reliable contacts for the development of trade agreements, which increases bilateral imports and exports between the sending and destination country.

Although a significant number of empirical studies have found a positive link between international trade and immigration, little attention has been devoted to studying the link between FDI and migration. Many papers have focused on the link between trade and migration flows, such as Girma and Zhihao (2002), Dunlevy (2006), White (2007), Hijzen and Wright (2009), Tai (2009), Jansen (2009), Murat (2009), Poot (2010), Peri (2010), and Gaston and Nelson (2011), whereas Foad (2011)<sup>1</sup> and Javorcik et al. (2011) examined the link between FDI and migration. By contrast, Frankel and Romer's (1999) theoretical model was used to estimate the effect of openness to trade on economic growth, and Ortega and Peri's (2011) model estimated the effect of openness to trade and immigration on economic growth.

### 2.2 Frankel and Romer's Model

The theoretical framework introduced is based on Frankel and Romer's (1999) model, which includes trade openness. This framework is also based on Ortega and Peri's (2011) model, which contributed to the literature on the aggregate economic effects of openness with the inclusion of openness to immigration in addition to trade openness in Frankel and Romer's (1999) model.

If the GDP per capita for country  $i$  in year  $t$  is presented with  $y_{it}$ , then the country's income per capita is a log-linear function of its accumulated exposure to international trade ( $T_{it}$ ) and migration flows ( $M_{it}$ ). As countries differ in their size, the control for size differences  $S_{it}$  is introduced into the model specification. The prediction is that larger countries are more diversified in terms of ideas, skills, and factors of production, thereby increasing the frequency of productive

<sup>1</sup> This paper focused on the regional distribution of both FDI and immigration.

interactions. Therefore, the GDP per capita of the destination countries is presented using the following specification:

$$\ln y_{it} = \alpha_x + \beta_y T_{it} + \gamma_y M_{it} + \delta_y S_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

where  $y_{it}$  is GDP per capita for country  $i$  in year  $t$ .  $T_{it}$  is a measure of the accumulated openness to foreign goods (such as the stock of imported capital or ideas relative to the destination country's GDP),  $M_{it}$  is a measure of the accumulated openness to migration (such as the stock of the immigrant population), and  $S_i$  is a country's size measure. The term  $\alpha_x$  captures the other systematic determinants of the GDP per capita and  $\varepsilon_{it}$  is a mean zero random variable accounting for random shocks to  $\ln y_{it}$ .

### 2.3 The Gravity Model

The gravity model was introduced as a particular type of specification inspired by Newton's law of gravity. In its basic form, the gravity model states that trade between two countries is a positive function of their GDP as a proxy variable for their respective supply (conditions in the source country) and demand (conditions in the host country) and a negative function of the distance between two countries as a proxy variable for transportation costs:

$$T_{ij} = \frac{GDP_i^\alpha GDP_j^\beta}{D_{ij}^\rho} \quad (2)$$

This specification is most often estimated in the log-linear form. The equation, first introduced by Tinbergen (1962), explains bilateral trade by means of economic size and distance: the larger the two countries, the larger the trade flows; the greater the distance between two countries, the smaller the bilateral trade. Despite its popularity during the early days of its introduction, the lack of a theoretical foundation gave the gravity model a somewhat dubious reputation among academics. Anderson (1979) and Bergstrand (1985, 1989) provided the first micro-economic foundation of the gravity model while Anderson and van Wincoop (2003) extended the previous work and introduced a method based on a complicated price index (called multilateral resistance terms) that became a well-known reference for subsequent theoretical work using the gravity equation. Finally, Bergeijk and Brakman's (2010) book resumed the theoretical work on the gravity equation to answer a number of questions regarding the gravity equation.

### 2.4 The Empirical Framework

The empirical framework of the present paper is related to Frankel and Romer's model and Ortega and Peri's theoretical framework, yet differs in a few important aspects. The cited authors estimated the effects of trade openness (and openness to immigration) on GDP per capita income at the aggregate level and introduced the binary variable for common border and colonial history. This paper primarily estimates the effects of trade, FDI, and other explicitly exogenous variables on migration inflows and excludes these variables from further research.

It is supposed that each country's openness to immigration as the endogenous variable is a function of two exogenous factors that are interchangeably introduced in the empirical framework: the bilateral trade flows and the FDI flows between two countries. This analysis introduces time-invariant geographic variables, such as bilateral distance between two countries, landlocked position of the sending country, and common language; it also introduces the population of the sending country as a measure of migration potential and population of the destination country as a measure of the destination country's absorption potential. The destination country's size measure ( $P_{it}$ ) is the only endogenous explanatory variable introduced in the gravity model.

It is assumed that the effect of trade, destination country's population, and other explicitly exogenous variables on the destination country's immigration are expressed by following a log-log specification:

$$\ln m_{ji} = \alpha^m + b_1^m \ln T_{ijt} + b_2^m \ln P_{jt} + b_3^m \ln P_{it} + b_4^m \ln(Dist)_{ij} + b_5^m ComLang_{ij} + b_6^m Landlock_j + e_{jit}^m \quad (3)$$

where the dependent variable  $m_{ji}$  is the log of the migration flow<sup>2</sup> from country  $j$  to country  $i$ ,  $T_{ijt}$  is an explanatory variable for bilateral trade defined as the proportion between exports plus imports relative to the destination country's GDP.  $P_{jt}$  is the population of the sending country (or country of origin),  $P_{it}$  is the population of the destination country,  $Dist_{ij}$  is the geographical distance<sup>3</sup> between two countries,  $ComLang_{ij}$  is an indicator<sup>4</sup> for a common language,  $Landlock_j$  is an indicator of the sending country's landlocked geographical position,  $\alpha^m$  is the intercept, and  $e_{jit}^m$  is the error term. The expected sign on the explanatory variables for trade, sending country's population, destination country's population, and common language is positive whereas the expected sign on distance and landlocked position of the sending country is negative.

Similarly, it is supposed that the effect of FDI flows, the destination country's population, and other explicitly exogenous variables on the destination country's immigration is expressed in the log-log form:

$$\ln m_{ji} = \alpha^m + b_1^m \ln FDI_{ijt} + b_2^m \ln P_{jt} + b_3^m \ln P_{it} + b_4^m \ln(Dist)_{ij} + b_5^m ComLang_{ij} + b_6^m Landlock_j + e_{jit}^m \quad (4)$$

where  $FDI_{ijt}$  is an explanatory variable for bilateral FDI. This proxy variable is defined as the proportion between FDI outflows plus FDI inflows between two countries relative to

<sup>2</sup> The dependent variable  $m_{ji}$  is alternatively defined as the log of the migration flow from country  $j$  to country  $i$  relative to the destination country's population.

<sup>3</sup> Geographical distance is introduced as a proxy for migration costs.

<sup>4</sup> This dummy variable is equal to 1 when both countries share the same official language and 0 otherwise.

the destination country's GDP. All other variables are the same as in equation (3).

The estimations of the gravity model for migration flows are not without problems: One important issue is how to handle zero values. This paper introduces the first standard procedure of handling zeroes in migration data, which was primarily implemented by Linnemann (1966).<sup>5</sup> Santos Silva and Tenreyro (2006) and Afman and Maurel (2010) also used the same approach, which mainly discards the zeroes by truncating the data sample, and applies the least squares estimation method. Stein and Duade (2007) confirmed that the estimates obtained using the two alternative standard procedures of handling zeroes<sup>6</sup> show similar results of estimation. The problem is that estimating strictly positive observations, as suggested by Linnemann's procedure, might lead to a selection bias. The sample selection bias problem can be handled by means of sample selection corrections. For instance, Helpman et al. (2008) implemented a theoretical model rationalizing the zero trade flows. They proposed an estimation of the gravity model with correction for the probability of countries to trade and applied the new two-step estimation technique similarly to sample selection models used in labor economics.

The implementation of the suggested approach is comprehensive and hardly applicable in the present analysis. Although the zero values in the migration statistics are discarded and the data truncated as suggested by Linnemann's procedure, the least squares (LS) estimation method is introduced to estimate equations (3) and (4). The assumption is that the sample selection bias is of the second order. The time dummies are also included in the gravity model. This model is alternatively estimated using the two-stage least squares (TSLS) method.<sup>7</sup> Therefore, Appendixes 2 and 3 present the results of the estimation using the TSLS methodology. We additionally test common border and colonial ties as explanatory variables. Although both variables are highly correlated with great circle distance as an explanatory variable for transportation costs, both tested variables are excluded from further research.<sup>8</sup>

### 3 Empirical Data

The United Nations' Comtrade database (in US \$) introduced is almost perfectly covered by values on exports and imports.<sup>9</sup> This database is without zero values or missing values for a sample of more than six thousand observations. The introduced data on migration flows are sourced from the OECD database, and data on the FDI bilateral flows are also from the same data source.

Ireland, which reports extremely asymmetric migration flows, is excluded from further research. The introduced OECD data sample on migration ensures relatively consistent international comparisons. For instance, Austria and Luxemburg as the only core EU15 landlocked states have the smallest number of country pairs (14) and also the smallest number of observations (154) compared to the other EU15 member states.

The data on migration flows are an unbalanced panel beginning in 1998 and ending in 2008. These data measure the yearly inflows of migrants and yearly stocks of immigrants. The stocks of immigrants are introduced to ensure the robustness of the analysis. The sample of data includes only those migration inflows with positive values from the 5610 observations and excludes all zero immigrant flows.

The data for population and purchasing power parity gross domestic product are taken from the Penn World Table (PWT 7.0) website.<sup>10</sup> Data for distances and common official language are taken from the CEPII website ([www.cepii.fr](http://www.cepii.fr)). Distance is measured in kilometers between the partner countries' capital cities. The EU15 partner countries are considered to be landlocked when they are without direct access to the sea and shipping trade.<sup>11</sup> These data are from United Nations' database.

### 4 Results of the Analysis

Models (3) and (4) are estimated using the LS methodology. Tables 1 and 2 report the results of the estimations for the following samples of countries: world, developing countries, NEU12, and candidate countries. The results of estimations show the sign as expected on all explanatory variables introduced. Similar results are also shown in Appendixes 2 and 3 when the TSLS method is introduced as an alternative estimation method and the alternative dependent variable is included in the model.<sup>12</sup> The only noteworthy exception is the opposite sign as expected

<sup>5</sup> The alternative standard approach of handling zeroes has been suggested by Brakman et al. (2010), Santos Silva and Tenreyro (2006), Baldwin and Harrigan (2007), and Rose and Spiegel (2010). This alternative procedure is implemented on FDI data. Thus, instead of zeroes, we add 1 to all bilateral FDI outflows and inflows to overcome the zero problem in the log specification. This alternative procedure is introduced in order to ensure an equal number of observations in FDI statistics and migration statistics.

<sup>6</sup> Stein and Duade tested the first and the second standard procedure of handling zeroes.

<sup>7</sup> Frankel and Romer (1999) tested the gravity model using this methodology.

<sup>8</sup> Nevertheless, Bosker and Garretsen (2010) suggested that the inclusion of proxy variables such as great circle distance, border and language variables, and geographical features (e.g., having direct access to the sea) should be preferred.

<sup>9</sup> Alternatively, the OECD STAN bilateral trade database is implemented.

<sup>10</sup> [http://pwt.econ.upenn.edu/php\\_site/pwt\\_index.php](http://pwt.econ.upenn.edu/php_site/pwt_index.php).

<sup>11</sup> Afghanistan, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Czech Republic, Ethiopia, Hungary, Kazakhstan, Macedonia, Moldova, Serbia, Slovakia, Switzerland, Uzbekistan (and Austria and Luxemburg for intra EU27 migration).

<sup>12</sup> The alternative dependent variable is defined as the log of the migration flow from country  $j$  to country  $i$  relative to the destination country's population.



Table 1. Regression Results for World and Developing Countries

Variable	Relationship			
	World		Developing countries	
	1	2	1	2
Trade	0.180 (0.01)***		0.276 (0.01)***	
FDI		0.092 (0.01)***		0.174 (0.01)***
Population origin	0.212 (0.01)***	0.278 (0.01)***	0.001 (0.01)***	0.001 (0.01)***
Population destination	0.482 (0.02)***	0.557 (0.02)***	0.328 (0.03)***	0.447 (0.03)***
Common language	0.758 (0.06)***	0.833 (0.06)***	1.016 (0.08)***	0.991 (0.08)***
Landlocked	-0.120 (0.04)***	-0.295 (0.04)***	0.579 (0.09)***	0.116 (0.09)*
Distance	-0.313 (0.01)***	-0.435 (0.02)***	-0.208 (0.04)***	-0.331 (0.04)***
Constant	-1.813 (0.36)***	-1.817 (0.39)***	3.728 (0.57)***	5.580 (0.67)***
Observations	5610	5610	3069	3069
R-squared	0.35	0.34	0.29	0.26

Notes: Standard errors are shown in parentheses; \*, \*\*, \*\*\*—statistically significant at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively. Trade—bilateral trade defined as the sum of exports plus imports relative to the destination country's GDP. FDI—bilateral foreign direct investments defined as the sum of inflows plus outflows relative to the destination country's GDP.

on the proxy variable for the destination country's size measure.<sup>13</sup>

Table 1 reports the results of the estimations for the largest sample—namely, world—in the first two columns. It is interesting to note that some results are comparable with Ortega and Peri's (2011) analysis,<sup>14</sup> yet their analysis introduces a different sample of countries (30 OECD destination countries) and tests two different model specifications (openness to trade and migration). Thus, the variables for a common language, destination country's population, and distance are the most important deterministic factors defining the share of the immigrant population in Table 1. The proxy variables for trade and FDI are significant and at the same time the lowest values of the coefficients; they also strictly hold the last position after all other explanatory variables are introduced.

Almost the same holds true when the same model specification is implemented on the sample of developing countries in columns 3 and 4. The variables for a common language, destination country's population, and distance in columns 3 and 4 are ranked one after another, as previously explained.<sup>15</sup> The destination country's population represents a significant endogenous factor that outweighs the sending country's population as an exogenous factor, the common language represents the most important exogenous factor, and distance with the expected negative sign represents an important exogenous factor that significantly limits immigration into the core European destination countries. At the same, the landlocked position of the sending country reveals the opposite sign than expected while trade and FDI represent important exogenous factors that significantly influence immigration inflows from developing countries.

The results of the estimation for two of the largest samples of countries confirm that the new empirical framework introduced in the present analysis successfully analyzed the importance of the link among trade, FDI, and immigration. Table 2 shows the results of estimations for the NEU12 members and the candidate countries. The explanatory variable for a common language, which

<sup>13</sup> The alternative dependent variable is highly negatively correlated with the destination country's size measure. Therefore, the destination country's size measure switches the expected sign.

<sup>14</sup> For instance, the cited analysis shows the highest values of coefficients for a common language (1.64), followed by distance (-0.60) and sending country population (0.58) when openness to immigration is estimated. Table 1 shows the comparable results in columns 1 and 2 when immigration inflows are estimated as dependent variables. Therefore, the variables for a common language, distance, and sending country's population are ranked one after another as reported by Ortega and Peri.

<sup>15</sup> The exception is the third position for the proxy variable for trade and the fourth position for distance as the proxy variable for migration costs in column 3.

Table 2. Regression Results for the NEU12 and Candidate Countries

Specification	Relationship			
	NEU12		Candidate countries	
	1	2	1	2
Trade	0.290 (0.04)***		0.359 (0.07)***	
FDI		0.095 (0.02)***		0.173 (0.04)***
Population origin	0.542 (0.05)***	0.632 (0.05)***	0.172 (0.10)*	0.501 (0.06)***
Population destination	0.596 (0.07)***	0.790 (0.06)***	0.325 (0.09)***	0.538 (0.06)***
Common language	-0.364 (0.40)	-0.069 (0.38)		
Landlocked	-0.769 (0.10)***	-0.796 (0.10)***	0.366 (0.20)*	0.683 (0.19)***
Distance	-0.259 (0.09)***	-0.525 (0.08)***	-1.069 (0.14)***	-1.433 (0.12)***
Constant	-8.724 (1.30)***	-10.476 (1.35)***	8.340 (2.75)***	4.237 (2.29)**
Observations	760	760	410	410
R-squared	0.51	0.50	0.48	0.48

Notes: Standard errors are shown in parentheses; \*, \*\*, \*\*\*—statistically significant at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively. Trade—bilateral trade defined as the sum of exports plus imports relative to the destination country's GDP. FDI—bilateral foreign direct investments defined as the sum of inflows plus outflows relative to the destination country's GDP.

is not introduced in columns 3 and 4 due to methodological reasons,<sup>16</sup> shows completely insignificant values of coefficients in columns 1 and 2. The explanatory variables for landlocked position, destination country's population, sending country's population, and distance reveal the highest weights of coefficients and are ranked one after another in the first two columns while being ranked differently in the next two columns.

In this way, distance has the highest influence on a candidate country's migration in the columns 3 and 4, and the landlocked position has the highest influence on the immigrant population of the NEU12 members in columns 1 and 2. These results confirm that migrants from candidate countries are primarily orientated to neighboring core EU members and that immigration from the NEU12 members (e.g., the Czech Republic, Hungary, and Slovakia) is importantly limited by the landlocked position of these Central European countries. The results of the estimation also show a significant influence of the sending country's population, trade, and FDI as explicitly exogenous variables on the 14 European destination countries' immigration inflows; they further demonstrate robust results in the case of the NEU12 and candidate countries with the smallest number of observations.

## Concluding Remarks

The aim of this paper was to analyze the link among immigration, trade, and FDI. It tested two hypotheses: Trade, destination country's population, and other explicitly exogenous variables positively influence the share of immigration and FDI, destination country's population, and other explicitly exogenous variables positively influence the share of migration inflows by using the same adopted gravity model.

The results of estimation confirmed that introduced variables, such as the common language, destination country's population, and great circle distance between two countries, represent the most significant deterministic factors for explaining the share of the immigrant population. They also confirmed that trade, FDI, sending country's population, and sending country's landlocked position are important determinants that significantly influence the share of the immigrant population in the relationship between EU15 with all countries, developing countries, NEU12, and candidate countries.

The present study explained the effect of trade, foreign direct investments, destination country's population, and other explicitly exogenous factors on immigration. At the same time, similar policy implications are suggested regarding the effect of trade and FDI on immigration in the observed EU15 member's foreign relationships (EU15 with all countries, developing countries, NEU12, and candidate countries).

<sup>16</sup> The EU15 members do not share a common language with the EU candidate countries.

## Literature

1. Anderson, J. E. (1979). Theoretical foundation for the gravity equation. *American Economic Review*, 69, 106–116.
2. Anderson, J. E., & van Wincoop, E. (2003). Gravity with gravitas: A solution to the border puzzle. *American Economic Review*, 93, 170–192. <http://dx.doi.org/10.1257/000282803321455214>
3. Afman, E. R., & Maurel, M. (2010). Diplomatic relation and trade reorientation in transition countries. In P. A. G. van Bergeijk & S. Brakman (Eds.), *The gravity model in international trade* (pp. 278–295). New York: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511762109.010>
4. Baldwin, R., & Harrigan, J. (2007). Zeroes, quality and spaces: Trade theory and trade evidence. *NBER Working Paper* (No. 13214), Cambridge, MA.
5. Bergeijk, A. G. P., & Brakman, S. (2010). *The gravity model in international trade*. New York: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511762109>
6. Bergstrand, J. H. (1985). The gravity equation in international trade: Some microeconomic foundations and empirical evidence. *Review of Economics and Statistics*, 67, 474–481. <http://dx.doi.org/10.2307/1925976>
7. Bergstrand, J. H. (1989). The generalized gravity equation, monopolistic competition, and empirical evidence. *Review of Economics and Statistics*, 71, 143–153. <http://dx.doi.org/10.2307/1928061>
8. Bosker, E. M., & Garretsen, H. (2010). Trade costs, markets access, and economic geography. In P. A. G. van Bergeijk & S. Brakman (Eds.), *The gravity model in international trade* (pp. 193–224). New York: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511762109.007>
9. Brakman, S. G. G., Garretsen, H., & van Marrewijk, C. (2010). Economic and financial integration and the rise of cross-border M&As. In P. A. G. van Bergeijk & S. Brakman (Eds.), *The gravity model in international trade* (pp. 296–323). New York: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511762109.011>
10. Dunlevy, A. J. (2006). The influence of corruption and language on the protrade effect of immigrants: Evidence from the American states. *Review of Economics and Statistics*, 88(1), 182–186. <http://dx.doi.org/10.1162/rest.2006.88.1.182>
11. Foad, H. (2011). FDI and immigration: A regional analysis. *The Annals of Regional Science*. <http://dx.doi.org/10.1007/s00168-011-0438-4>
12. Frankel, A. J., & Romer, D. (1999). Does trade cause growth? *American Economic Review*, 89(3), 379–399. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.89.3.379>
13. Gaston, N., & Douglas, N. R. (2011). Bridging trade theory and labour econometrics: The effects of international migration. *Journal of Economic Surveys*. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6419.2011.00696.x>
14. Girna, S., & Zhihao, Y. (2002). The link between immigration and trade: Evidence from the United Kingdom. *Review of World Economics*, 138(1), 111–130.
15. Gould, D. M. (1994). Immigrant links to the home country: Empirical implications for U. S. bilateral trade flows. *Review of Economics and Statistics*, 76(2), 302–316. <http://dx.doi.org/10.2307/2109884>
16. Helpman, E., Melitz, M., & Rubenstein, Y. (2008). Estimating trade flows: Trading partners and trading volumes. *Quarterly Journal of Economics*, 123, 441–487. <http://dx.doi.org/10.1162/qjcc.2008.123.2.441>
17. Hijzen, A., & Wright, P. W. (2009). Migration, trade and wages. *Journal of Population Economics*, 23(4), 1189–1211. <http://dx.doi.org/10.1007/s00148-009-0241-z>
18. Jansen, M. (2009). Temporary migration and bilateral trade flows. *World Economy*, 32(5), 735–753. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9701.2009.01167.x>
19. Javorcik, S. B., Ozden, C., Spaternau, M., & Neagu, C. (2011). Migrant networks and foreign direct investments. *Journal of Development Economics*, 94(2), 231–241. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdeveco.2010.01.012>
20. Linnemann, H. (1966). *An economic analysis of international trade flows*. Amsterdam: Nord Holland.
21. Markusen, J. R. (1983). Factor movements and commodity trade as complements. *Journal of International Economics*, 14, 341–356. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-1996\(83\)90009-0](http://dx.doi.org/10.1016/0022-1996(83)90009-0)
22. Mundell, R. A. (1957). International trade and factor mobility. *American Economic Review*, 47(3), 321–335.
23. Murat, M. (2009). Migrant networks: Empirical implications for the Italian bilateral trade. *International Economic Journal*, 23(3), 371–390. <http://dx.doi.org/10.1080/10168730903119435>
24. Ortega, F., & Peri, G. (2011). The aggregate effects of trade and migration: Evidence from OECD countries. *Queens College and CUNY and IZA Discussion Paper* (No. 5604).
25. Peri, G. (2010). The trade creation effect of immigrants: Evidence from the remarkable case of Spain. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économie*, 43(4), 1433–1459. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5982.2010.01620.x>
26. Poot, J. (2010). International trade agreements and international migration. *World Economy*, 33(12), 1923–1954. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01299.x>
27. Rybczynski, T. M. (1955). Factor endowments and relative commodity prices. *Economica*, 22, 336–341. <http://dx.doi.org/10.2307/2551188>
28. Rosc, A. K., & Spiegel, M. M. (2010). International environment arrangements and international trade. In P. A. G. van Bergeijk & S. Brakman (Eds.), *The gravity model in international trade* (pp. 255–278). New York: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511762109.009>

29. Stein, E., & Duade, C. (2007). Longitude matters: Time zones and the location of foreign direct investment. *Journal of International Economics*, 71(1), 96–112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jinteco.2006.01.003>
30. Santos, S. J., & Tenreyro, S. (2006). The log of gravity. *The Review of Economics and Statistics*, 88(4), 641–658. <http://dx.doi.org/10.1162/rest.88.4.641>
31. Tai, H. T. S. (2009). Market structure and the link between migration and trade. *Review of World Economics*, 154(2), 225–245. <http://dx.doi.org/10.1007/s10290-009-0012-7>
32. Tinbergen, J. (1962). *Shaping the world economy: Suggestions for an international economic policy*. New York: Twentieth Century Fund.
33. Warin, T., & Blakely, A. (2009). Choice or mimetism in the decision to migrate: A European illustration. *Scientific Series*, 38(2009).
34. White, R. (2007). Immigrant–trade links, transplanted home bias and network effects. *Applied Economics*, 39(7), 839–852. <http://dx.doi.org/10.1080/00036840500447849>
35. Zimmermann, K. F. (1994). European migration: Push and pull. In *Proceedings Volume of World Bank Annual Conference on Development Economics*, Supplement to the World Economic Review and the World Research Observer.

## Appendix 1: List of Countries

*EU15 states:* Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Italy, Luxemburg, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden, and United Kingdom.

*NEU12 countries:* Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovenia, Slovakia, Malta, and Cyprus.

*EU Candidate countries:* Bosnia and Herzegovina, Croatia, Macedonia, Serbia and Montenegro, and Turkey.

*Developing countries:* Afghanistan, Albania, Algeria, Argentina, Armenia, Azerbaijan, Bangladesh, Byelorussia,

Brazil, Cameroon, Cape Verde, China, Colombia, Congo Republic, Congo Democratic Republic, Cuba, Ecuador, Egypt, Ethiopia, Georgia, Ghana, India, Indonesia, Iran, Iraq, Kazakhstan, Kenya, Korea, Lebanon, Libya, Malaysia, Mexico, Moldova, Morocco, Nigeria, Pakistan, Philippines, Russian Federation, South Africa, Sri Lanka, Sudan, Syria, Thailand, Tanzania, Tunisia, Ukraine, Uzbekistan, and Vietnam.

*Other countries:* Australia, Canada, Japan, Norway, Switzerland, and United States.

## Appendix 2: Regression Results for World and Developing Countries using TSLS Estimation Method

Variable	Relationship			
	World		Developing countries	
	1	2	1	2
Trade	0.235 (0.01)***		0.223 (0.02)***	
FDI		0.035 (0.01)***		0.050 (0.01)***
Population origin	0.187 (0.04)***	0.339 (0.04)***	0.001 (0.01)*	0.001 (0.01)*
Population destination	-0.518 (0.05)***	-0.332 (0.04)***	-0.560 (0.07)***	-0.366 (0.07)***
Common language	0.682 (0.17)***	0.870 (0.17)***	1.028 (0.24)***	1.086 (0.24)***
Landlocked	-0.061 (0.14)	-0.295 (0.14)***	0.422 (0.24)	-0.080 (0.24)
Distance	-0.258 (0.05)***	-0.520 (0.05)***	-0.213 (0.11)**	-0.257 (0.11)***
Observations	5610	5610	3069	3069

Notes: Standard errors are shown in parentheses; \*, \*\*, \*\*\*—statistically significant at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively. Trade—bilateral trade defined as the sum of exports plus imports relative to the destination country's GDP. FDI—bilateral foreign direct investments defined as the sum of inflows plus outflows relative to the destination country's GDP.

## Appendix 3: Regression Results for the NEU12 and Candidate Countries using TSLS Estimation Method

Specification	Relationship			
	NEU12		Candidate countries	
	1	2	1	2
<i>Trade</i>	0.421 (0.04)***		0.191 (0.05)***	
<i>FDI</i>		0.090 (0.01)***		0.083 (0.02)***
<i>Population origin</i>	0.406 (0.11)***	0.568 (0.11)***	0.419 (0.20)**	0.548 (0.17)***
<i>Population destination</i>	-0.514 (0.14)***	-0.119 (0.12)	-0.393 (0.22)	-0.290 (0.20)
<i>Common language</i>	-0.653 (0.92)	-0.149 (0.88)		
<i>Landlocked</i>	-0.776 (0.28)***	-0.796 (0.28)***	0.407 (0.52)*	0.503 (0.20)
<i>Distance</i>	-0.203 (0.13)**	-0.547 (0.21)***	-1.278 (0.38)***	-1.387 (0.34)***
<i>Observations</i>	760	760	410	410

Notes: Standard errors are shown in parentheses; \*, \*\* \*\*\*—statistically significant at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively. Trade—bilateral trade defined as the sum of exports plus imports relative to the destination country's GDP. FDI—bilateral foreign direct investments defined as the sum of inflows plus outflows relative to the destination country's GDP.



**Stanislav Černoša, Ph.D.**, graduated from the University of Ljubljana, Faculty of Economics in 2003, with a doctorate in international economics. In 2009, he was appointed assistant professor in the field of international trade at the University of Maribor, Faculty of Economics and Business. He is focusing on conducting research in the following fields: economics, econometrics, economic theory, economic systems, economic policy (S 180), and international trade (S 186).

*Dr. Stanislav Černoša je leta 2003 doktoriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani z doktorsko disertacijo s področja mednarodne ekonomije. Leta 2009 je bil imenovan v naziv docenta za področje mednarodne menjave na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Osredotočen je na raziskovanje na naslednjih področjih: ekonomija, ekonometrija, ekonomska teorija, ekonomski sistemi, ekonomska politika (S 180) in mednarodna trgovina (S 186).*

## RAZVIJANJE INOVACIJSKE ZMOŽNOSTI IN NJENIH VIROV KOT KLJUČ DO USPEHA V SLOVENSКИH PODJETJIH S PODROČJA INFORMATIKE

### Deploying Innovation Capability and Its Relevant Sources as a Key to Success: Insights from Slovenian IT firms

Lidija Breznik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta - zunanja sodelavka  
lidija.breznik@ef.uni-lj.si

#### Izvleček

V prispevku obravnavamo inovacijsko zmožnost kot današnji ključni vir v branjenju konkurenčne prednosti. Ker je razvijanje inovacijske zmožnosti za podjetja odločilnega pomena, je priporočljivo vedeti, kateri so viri, ki omogočajo njeno razvijanje. Na podlagi izvedenih globinskih intervjujev na primeru šestih reprezentativnih podjetij s področja informatike ugotovljamo, da so najpomembnejši notranji viri človeški in organizacijski. Kot najpomembnejši zunanji viri so bili prepoznani kupci, partnerji in konkurenti. Izsledki raziskave kažejo, da so uspešnejša tista podjetja, ki znajo ciljno povezati inovacijsko in menedžersko zmožnost ter zmožnost ravnanja s človeškimi viri. Prispevek prinaša spoznanja in pomembne napotke tako za teoretike kot praktike.

**Ključne besede:** inovacijske zmožnosti, viri inovacijskih zmožnosti, uspešnost podjetja, panoga informatike, študija primera

#### Abstract

The paper aims to promote innovation capability as a dominant source of competitive advantage. As the deployment of innovation capability can be a question of a firm's survival, the identification of relevant internal and external sources provides a roadmap for success. Building on qualitative data from six representative IT firms, the results indicate that human and organizational resources are the most relevant internal sources in deploying innovation capability. In addition, customers, suppliers, and competitors have been recognized as the most relevant external resources. Despite the strong presumption that innovation capability is a dominant capability, it is not a standalone factor. We find that it is strongly linked and interwoven with managerial and human resources capability. Our paper makes an empirical contribution and offers important managerial implications.

**Keywords:** innovation capability, sources of innovation capability, firm performance, information technology (IT) industry, case study



Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 1–2, 2014

pp. 12–25

DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.02

UDK: 005.591.1:004

JEL: M10, O31, L20

#### 1 Uvod

Nedvomno je doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti želja in cilj vsakega podjetja. V preteklosti je bilo doseganje konkurenčne prednosti pogajeno z učinkovitostjo, kakovostjo, odzivnostjo in hitrostjo kupcev. Dandanes so ti pogodji minimum, da sploh lahko obstajamo, kajti mnogo podjetij je prisiljenih tekrovati in se boriti z »vsemi, od vsepovsod, za kar koli« (angl. with everyone, from everywhere, for everything; Sirkin, Hemerling in Bhattacharya 2008). Tako prihaja v ospredje nov izziv – zahteva po inoviranju, ne samo občasno, temveč pogosto, stalno, hitro in uspešno. Podjetja, ki imajo inovacijske zmožnosti, so sposobna integrirati ključne vire in zmožnosti; lahko bi rekli,

da so sposobna integrirati celoto virov v smeri uspešnega spodbujanja inovacij (Lawson in Samson 2001, 379). Ker imajo inovacije ključno vlogo v boju za preživetje in rast podjetja, je torej jasno, da je vprašanje razvoja inovacijskih zmožnosti eno najpomembnejših strateških vprašanj (Francis in Bessant 2005, 171).

Inovacije in inovacijske aktivnosti so danes za podjetja, ki delujejo na področju informatike, ključne, celo odločilne za njihov obstoj in razvoj. Uporaba informacijskih tehnologij in informatike nasploh v zadnjih desetletjih ni samo spremenila načina delovanja in poslovanja podjetij, ampak je pripomogla tudi k izboljšanju njihovih proizvodov, storitev in procesov. Ob tem je pomembno poudariti, da so ta podjetja s svojimi proizvodi in storitvami tudi ponudniki in dobavitelji vsem drugim panogam, kar pomeni, da tako neposredno kot posredno vplivajo na njihovo inovacijsko uspešnost in uspešnost nasploh. V tem prispevku se lotevamo obravnave inovacijske zmožnosti z iskanjem njenih relevantnih notranjih in zunanjih virov. Na osnovi kvalitativne analize in izvedbe globinskih intervjujev v šestih skrbno izbranih podjetjih s področja informatike smo iskali odgovore na naslednji dve vprašanji: (1) ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oz. prepoznati pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti; (2) ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti, poslovalno uspešnejša od podjetij, pri katerih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati? V nadaljevanju prispevka bomo najprej predstavili teoretične osnove. Tako se v naslednjem, drugem poglavju spoznamo s pojmom inovacijske zmožnosti, še posebej se osredotočimo na predstavitev izbranih notranjih in zunanjih virov. Nadaljujemo s tretjim poglavjem, v katerem predstavimo metodološki del. Četrto poglavje se nanaša na predstavitev ključnih rezultatov in odgovorov na iskana raziskovalna vprašanja. V petem poglavju kritično obravnavamo pridobljene rezultate. Prispevek se konča s sklepnimi ugotovitvami in smernicami prihodnjega raziskovanja (šesto poglavje). Zadnje, sedmo poglavje zajema seznam uporabljenih literature.

## 2 Teoretične osnove

### 2.1 Inovacijske zmožnosti in viri

Da bi podjetja lahko razvijala in branila konkurenčno prednost, morajo imeti posebna znanja in veščine. Posebna jih imenujemo zato, ker se razlikujejo od znanj in veščin, ki jih uporabljamo pri obvladovanju dnevnih aktivnosti (De Mello idr. 2008, 606). Ta niz znanj in veščin lahko imenujemo inovacijske zmožnosti (angl. innovation capabilities). Hii in Neely (2000, 4–7) razumeta inovacijske zmožnosti kot notranji potencial, s pomočjo katerega lahko generiramo nove ideje, identificiramo nove trge in priložnosti na teh trgih ter uvajamo tržno zanimive inovacije. Za primer lahko vzamemo podjetje Dell, eno najuspešnejših start up podjetij, ki mu je uspelo kombinirati inovacijsko-poslovni model s sposobnostmi menedžmenta in njegovih

aktivnosti. Rezultati te kombinacije so se odražali tako v uspešnosti podjetja kot v očitnih spremembah oz. vplivu na celotno panogo. Kot pravita Tidd in Bessant (2009, 597), je inovacijske zmožnosti težko ustvariti, vendar jih je lahko uničiti. Inovacijske zmožnosti prav tako niso stalne in jih je mogoče pozabiti (angl. fix and forget), zato potrebujejo nenehno negovanje in varovanje v okolju, v katerem delujejo. Stalno izboljševanje inovacijskih zmožnosti lahko primerjamo z letalom v zraku, ki ga moramo oz. se mora stalno premikati naprej, če hoče leteti in ostati v zraku. Lawson in Samson (2001, 389) poudarjata, da močnejše inovacijske zmožnosti ko podjetje ima in jih izkorišča, tem večji pozitivni vpliv na uspešnost lahko pričakujemo. Viri ali celota virov so osnova, ki nam omogoča ustvarjanje inovacij. Po drugi strani pa tudi z inovacijami ustvarjamo vire, pa ne samo vire, temveč tudi in predvsem rezultate, ki imajo uporabno in v končni fazi ekonomsko vrednost. Če tega, tj. uporabne in ekonomske vrednosti, ne dosegamo, bo tudi najboljši mineral vendarle samo kamen. Penicilin kot vir je postal dragocen (angl. valuable resource) šele potem, ko je Alexander Fleming v dvajsetih letih prejšnjega stoletja odkril njegovo uporabno vrednost kot uničevalca bakterij. Ali kot pravi Drucker (1985, 27): »V ekonomiji ni večjega vira inovacij, kot je kupna moč, ki jo je ustvaril inovativni podjetnik.«

### 2.2 Notranji viri inovacijskih zmožnosti

#### (1) Sposobnosti menedžmenta

Številnim tehnološko in inovativno naravnanim mednarodnim podjetjem je uspelo ustvarjati in ohranjati konkurenčno prednost prav s pomočjo sposobnega menedžmenta, z uveljavljanjem strateških menedžerskih praks in pristopov. Sposobnosti menedžmenta so neposredno povezane z doseganjem v okolju podjetja, kar pomeni, da menedžment okolje pozna, ga proučuje in izkorišča njegove priložnosti (Lado, Boyd in Wright 1992). Izsledki raziskave, ki sta jo opravila Kor in Mahoney (2005) na primeru šestdesetih tehnoloških podjetij, jasno kažeta, da igrajo menedžerji ključno vlogo v procesu ustvarjanja in razvijanja tako virov kot inovacijskih zmožnosti. Menedžerske zmožnosti so bile na vseh ravneh prepoznane kot prve in ključne razlikovalne sposobnosti že pri raziskovalcih, ki so teorije proučevali na temelju razlikovalnih sposobnosti (Barney in Clark 2007, 5). Dervitsiotis (2010, 161) pri tem opozarja na neprijetno resnico, in sicer na to, da mnogi menedžerji inovacije še vedno dojemajo kot nekaj slučajnega, naključnega, prav tako pa jih v podjetjih še vedno ne vodijo učinkovito.

#### (2) Človeški viri – zaposleni

Današnji pogled na človeške vire kot osnove konkurenčnih prednosti v podjetju za neprecenljive vire šteje vse zaposlene, še posebej pa so v ospredju ključni posamezniki, ki imajo ozka in specifična znanja ter zmožnosti (Barney in Clark 2007; Čater idr. 2011). Človeški viri so nosilci znanja, znanje pa je v središču strategije ravnanja s človeškimi viri. Novo znanje se začne z znanjem posameznika, npr. ideja raziskovalca, ki pripelje od invencije do

inovacije, ali z intuicijo prodajnega predstavnika o potencialnem tržnem uspehu proizvoda. Znanje človeških virov, tj. posameznikov z individualnimi znanji, je transformirano v organizacijsko znanje (Gomezclj 2010), kar ustvarja in napaja inovacijske zmožnosti. Jimenez in Sanz (2008) sta pri pregledu literature ugotovila močno podporo pozitivni povezavi med človeškimi viri in inovacijami kot rezultati inovacijskih zmožnosti. Bhatt in Grover (2005) sta se usmerila na proučevanje človeških virov na področju informatike in ugotovila, da lahko predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja.

### **(3) Organizacijski viri**

Organizacijski viri so vezani na raven podjetja, kamor prištevamo organizacijsko strukturo in kulturo ter klimo, ugled podjetja, sistem nagrajevanja, baze podatkov in informacijski sistem, standarde in druge certificirane načine dela, partnerske povezave ter sisteme planiranja, vodenja in kontrole (Coulter 2008). Za organizacijsko strukturo lahko rečemo, da bolj ko je prepustna, večji je potencial ustvarjanja inovacij. Ugotovljeno je bilo, da obstajajo pomembni medsebojni vplivi med organizacijsko strukturo in inovacijskimi zmožnostmi podjetja (Tsai in Ghoshal 1998; Castellacci idr. 2005). Tipično slovensko podjetje na področju informatike sodi v skupino majhnih in srednjih podjetij, zato zanje ni značilna stroga hierarhična ureditev. Tako predvidevamo, da bo struktura v teh podjetjih dovolj odprta za razvoj inovacijskih zmožnosti. Zelo pomembni gonili inovacijske zmožnosti sta tudi ustrezna organizacijska kultura in klima v podjetju. Elementi kulture, kot so sprejemanje negotovosti, motivirani zaposleni, čas za ustvarjalnost ter komunikacija in mreženje so bili v mnogih raziskavah prepoznani kot pomembni gradniki inovacijske kulture in inovacijskih rezultatov. Ugled podjetja je pomemben element v sklopu organizacijskih virov, saj ugledno podjetje privablja nove kadre, investitorje, partnerje in kupce. Zelo pomemben dejavnik ustvarjanja inovacijskih zmožnosti so še sistemi nagrajevanja, saj so močan motivator vedenja zaposlenih in njihove naravnosti. Saleh in Wang (1993) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla, potrdila pomembnost sistemov nagrajevanja; ugotovila sta tudi, da so dobro zastavljeni sistemi nagrajevanja pomembna ločnica med visoko in nizko inovativnimi podjetji. Pomemben organizacijski vir so prav tako baze podatkov in informacijski sistem, pa tudi standardi in drugi certificirani načini dela, če niso preveč formalizirani ali omejeni, da bi dopuščali svobodo generiranja idej. Pomen odnosov na ravni partnerstev postaja vedno pomembnejši, saj, kot pravita Morgan in Hunt (1999), so lahko odnosi ključni za ustvarjanje in branjenje konkurenčne prednosti na trgu. Partnerske povezave so v današnjem času, še posebej za podjetja, ki jih lahko uvrstimo med mala in srednja, zelo pomembna tudi zaradi omejenosti virov, s katerimi se srečujejo.

### **(4) Finančni viri**

Kljub temu da finančni viri danes naj ne bi več predstavljali več ozkega grla v strateškem smislu, literatura (npr.

Ngowi, Iwisi in Mushi 2002) vseeno nakazuje na primere, ko lahko finančni viri prevzemajo vlogo osnov konkurenčnih prednosti. Takšen primer sta recimo obseg finančnih virov (Barney 2002) ali dogovorjeni ugodnejši finančni pogoji (Clarke 1988). Da bi zaposleni in menedžment lahko generirali ideje in udeleževali inovacijsko strategijo, potrebujejo primerno okolje, potrebno opremo in razpoložljiv čas, ki zahteva dodatne finančne vložke. Inovacijske zmožnosti razumemo kot sposobnosti kontinuirane preobrazbe znanja. Ker je znanje po teoriji menedžmenta znanja ključni podporni vir (Lemon in Sahota 2002) in po Nonakovih besedah (1991) tudi edini gotovi vir trajne (dolgoročne) konkurenčnosti, so potrebni dodatni finančni viri, ki nam omogočajo znanje pridobivati (tudi z nakupom), ga deliti in vgrajevati v nove ali izboljšane proizvode, storitve, procese ter sisteme. V okviru obravnavanja finančnih virov je treba omeniti tudi raznolikost kanalov investiranja, saj nam ta raznolikost omogoča sprejemanje večjega tveganja in spodbujanja podjetništva ter inovativnosti.

### **(5) Fizični viri**

Fizičnih virov prav zaradi njihovih lastnosti, da so vidni, lahko in prosto dobavljivi na trgu, da jih je mogoče posnemati itd., običajno ne dojemamo kot osnove konkurenčnih prednosti. Itami in Roehl (1987) na fizične vire gledata kot na pogoje, ki jih podjetje potrebuje, da lahko posluje. Toda med fizične vire uvrščamo tudi lokacijo (lokacija v smislu geografske bližine, ki omogoča in olajša mreženja, partnerstva, dostop do virov znanja; kot primer lahko navedemo podjetje Wal-Mart, ki je z odpiranjem svojih trgovin v srednje majhnih krajih, preden je to izvedla konkurenca, pridobilo pomembno konkurenčno prednost) ali dostope do pomembnih virov (npr. znanja, informacij, partnerjev), za katere je bilo ugotovljeno, da so lahko izvor konkurenčnih prednosti in tako tudi potencialni vir inovacijskih zmožnosti.

## **2.3 Zunanji viri inovacijskih zmožnosti**

### **(1) Kupci**

Kupci kot strukturni kapital podjetja predstavljajo skupino konkurenčnih silnic, ki lahko s svojo pogajalsko močjo odločilno vplivajo na položaj in preživetje podjetij. Raziskovalci, ki so proučevali, katero znanje je največ prispevalo k uspešnosti podjetja oz. katero znanje naj bi bilo za podjetje najpomembnejše, so ugotovili, da se je kot najpomembnejša vrsta znanja pokazalo prav znanje o kupcih. Leonard-Bartonova in Rayport (1997) sta v svojem prispevku nazorno prikazala, kako lahko spretno vsakdanje opazovanje kupcev spodbuja inovacije in ustvarja rešitve problemov. To so v bistvu problemi, o katerih se še kupci niso zavedali, da sploh obstajajo. Zadnji podatki European Community Innovation Survey – CIS (European Commission 2004) kažejo, da so za evropska podjetja najpomembnejši zunanji viri inovacij prav njihove stranke oz. kupci. Bruni in Verona (2009) sta na primeru izbranih podjetij ugotovila, da so informacije o kupcih in trgih pomembne pri razvoju inovacijskih zmožnosti.



## **(2) Dobavitelji**

Dobavitelji lahko kot ena izmed konkurenčnih silnic s svojo pogajalsko močjo prav tako močno vplivajo na usodo podjetij. Podjetje, ki mu s svojimi dobavitelji uspe razviti dolgoročne odnose, še posebej na osnovi enkratnih ali zgodovinskih priložnosti, ki izhajajo iz situacije »biti na pravem mestu ob pravem času«, lahko na ta način doseže edinstveno konkurenčno prednost (Barney in Hesterly 2010). Področje informatike je močno vezano na globalne ponudnike – dobavitelje oz. tehnološke vodje na tem področju, kar še posebej velja za slovenska podjetja. Tehnološki vodje na tem področju določajo smer in dinamiko razvoja informatike ter s tem povezanih proizvodov in storitev. Za podjetja, ki so (ne)posredno odvisna od premikov tehnoloških vodij, je ključnega pomena, kako bodo njihovo znanje znala izkoristiti v svoj prid. Strateške povezave in dolgoročno sodelovanje lahko podjetjem v današnjem dinamičnem okolju prinašajo pomembne prednosti, kajti na ta način lahko novo ali izboljšano znanje hitreje in bolj ciljno vgrajujejo v proizvode, storitve, procese in sisteme, kot to uspeva konkurenci.

## **(3) Konkurenca**

Informacije o konkurentih so zelo pomembne. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov nam omogoča, da te informacije izkoristimo za povečevanje lastnih prednosti in za odpravljanje lastnih slabosti, da bi na trgu izboljšali svojo pozicijo in hkrati oslabili pozicijo ali moč konkurentov. Podjetje, ki si uspe zagotoviti določene vire pred konkurencjo, si bo ustvarilo pomembno prednost, ob tem pa konkurenci postavilo zahtevne ovire morebitnega posnevanja (Barney in Hesterly 2010).

## **(4) Institucije znanja**

Raziskovalne institucije oz. univerze so bile vedno prepoznane kot ključni generator idej, katerih rezultat so radikalne inovacije (Dodgson, Gann in Salter 2008). Glede na praktične izkušnje je za podjetja na področju informatike povezovanje in obojestranski prenos znanj z institucijami znanja še toliko pomembnejši, saj gre za hitro rastoče in dinamično področje, ki prinaša spremembe ter napredek v vse sfere našega življenja.

## **(5) Strokovna javnost**

Kot strokovno javnost razumemo posameznike ali podjetja, s katerimi se povezujemo, da bi pridobili nova ali izboljšana znanja in informacije. Področje informatike je zaradi svoje interdisciplinarnosti ter vpetosti v ožje in širše okolje podvrženo stalnemu razvoju in napredku. To zahteva poznavanje in uporabo ter kombinacijo raznovrstnih znanj za uspešno doseganje rezultatov, ki jih informacijska tehnologija in področje informatike nudita ter omogočata. Tipično slovensko podjetje je majhno ali srednje veliko, kar velja tudi za podjetja s področja informatike. Ta podjetja zaradi svoje naravnosti in orientiranosti iščejo določena znanja in informacije v zunanjem okolju. Za podjetja, ki delujejo v dinamičnejših okoljih, kakršno je področje in-

formatike, je nakup ali najem potrebnih znanj, tudi zaradi njihove interdisciplinarnosti in vpetosti v različna področja, stalna praksa.

## **(6) Vladne in druge podporne institucije**

Država s svojimi podpornimi institucijami in ukrepi, ki jih izvaja, pomembno ter odločilno vpliva na dogajanja v okolju podjetij. Dejavniki, kot so vladni in zakonodajni ukrepi ter razne vrste pomoči, lahko ustvarijo ali povečajo/podaljšajo konkurenčno prednost in uspešnost podjetja in obratno. Moč države je danes pomembna konkurenčna silnica, saj lahko z možnostjo in izkoriščanjem vpliva moči, pridobivanja informacij in s tem povezanega mreženja posamezna podjetja opazno pridobivajo prednost pred konkurencjo.

## **3 Metodologija**

### **3.1 Izbira načina, metode in vzorca proučevanja**

Raziskava temelji na kvalitativnem, poglobljenem raziskovanju, tj. na uporabi študij primerov (angl. case study). Vzorec proučevanih enot empirične raziskave je bil skrbno izbran, saj smo jih izbrali na osnovi teoretičnih in ne statističnih razlogov (Huberman in Miles 2002, 12). Tako smo izbrali šest podjetij. Kot pravi Eisenhardtova (1989, 545), idealnega števila proučevanih enot ni, kot najbolj primeren pa predlaga nabor enot med štiri in deset. Kriteriji za izbor proučevanih podjetij so bili: (1) uvrstitev podjetij med majhna oz. srednja (MSP); (2) podjetja so na trgu aktivna vsaj deset let; (3) so v domači lasti, so slovenska in niso podružnice tujih podjetij; (4) podobna so si po prodajnem oz. storitvenem programu; (5) na trgu so prepoznavna in med seboj konkurenčna; (6) pripravljena so sodelovati v raziskavi.

### **3.2 Zbiranje podatkov**

V raziskavi smo upoštevali koncept triangulacije (Lobe 2006). Tako smo uporabili in izvedli več tehnik zbiranja podatkov, od zbiranja informacij na podlagi primarnih in sekundarnih virov, priprave in izvedbe vprašalnika ter globinskih intervjujev do navzkrižnega preverjanja podatkov in informacij. S kombinacijo tehnik zbiranja in sprotne analize/preverjanja podatkov smo želeli pridobiti čim bolj kakovostne podatke. Globinske intervjuje smo prvenstveno izvedli z vodilnimi odločevalci v podjetjih prav zaradi njihovega poznavanja podjetja, strateških in drugih vidikov. Ker obravnavamo podjetja, ki jih uvrščamo med majhna in srednja, je zanje značilno, da je menedžment v njih bolj vpet v vsakdanje aktivnosti in tako tudi bolj podrobno pozna poslovne procese, kot je to značilno za velika podjetja. Med raziskavo smo po potrebi izvedli intervjuje še z zaposlenimi, ki so neposredno vključeni v proces inovativnosti in odgovarjajo zanj (Cottam, Ensor in Band 2001, 90). Intervjuje smo s privolitvijo intervjuvancev v vseh proučevanih podjetjih posneli. Globinski intervjuji z menedžmentom proučevanih podjetij so trajali v povprečju devetdeset minut, drugi intervjuji pa v povprečju od trideset do štirideset minut.

### 3.3 Obdelava in analiza podatkov

Po izvedbi intervjujev smo v skladu z metodološkim pristopom analizirali pridobljene podatke posameznih študij primerov in izvedli medsebojno primerjavo, tj. primerjalno sintezo in analizo (angl. cross-case synthesis and analysis; Myers 2009, 89; Yin 2009, 156), ki smo jo opravili v proučevanih podjetjih in med njimi. Pri tem smo zasledili posamezne teme, ki so jih morala proučevana podjetja dodatno pojasniti in potrditi; podatke smo dodatno pridobivali tudi z internetno komunikacijo in pisno korespondenco. Pri obdelovanju podatkov smo v manjši meri uporabili programski paket NVIVO9, ki je namenjen za obdelavo in analiziranje kvalitativnih podatkov. Zaradi določenega obsega nestrukturiranih podatkov smo uporabili proces kodiranja (Saldana 2009), s čimer smo povezali razdrobljene in nepovezane dele v vsebinsko in pomensko zaključene dele, te pa potem združili v teme ali področja. Pri obdelovanju in analiziranju podatkov smo uporabili metodo miselnih vzorcev in tematskih mrež (angl. thematic networks; Stirling-Attride 2001). Ker smo intervjuje posneli, smo v procesu analiziranja določene posnetke ali dele posnetkov večkrat poslušali. Prav tako smo se vračali nazaj na teoretične predpostavke in na konceptualni model ter sproti preverjali smer, napredek in vsebinsko skladnost raziskave. V končni predstavitvi rezultatov ni bilo potrebe, da bi podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, javno izpostavljali.

### 3.4 Raziskovalna vprašanja

Med raziskavo smo iskali odgovore na dve vprašanji, predstavljeni v nadaljevanju.

*RV 1: Ali je v slovenskih podjetjih s področja informatike mogoče identificirati oz. prepoznati pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti? Predpostavljamo, da bomo v proučevanih podjetjih lahko prepoznali notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti, ki smo jih na kratko opredelili v prejšnjem razdelku.*

*RV 2: Ali so slovenska podjetja s področja informatike, za katera lahko prepoznamo notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti, poslovno uspešnejša od podjetij, pri katerih virov inovacijskih zmožnosti ne moremo prepoznati? Kritični pregled raziskav, ki proučujejo odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja, je pokazal, da so te povezave zelo različne, dokaj nepopolne in celo protislovne. Kljub temu da so rezultati nekaterih raziskav pokazali negativen odnos med proučevanima konstrukta, so po drugi strani mnoge raziskave upravičile hipotezo, da inovacije pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (npr. Damanpour in Evan 1984; Hansen, Nohria in Tierney 1999; Roberts 1999). Pozitivni odnos med inovacijami in uspešnostjo podjetja bomo uvedli tudi v kontekst naše raziskave. Predvidevamo, da bomo v proučevanih podjetjih lahko prepoznali posamezne relevantne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti. Za tista podjetja, ki bodo znala te vire bolje izkoriščati, predvidevamo, da bodo poslovno uspešnejša kot tista, pri katerih bodo ti viri manj prepoznani in izko-*

riščeni. Nabor kazalnikov, na podlagi katerih smo presojali uspešnost izbranih podjetij, lahko v splošnem opredelimo kot standardne finančne in nefinančne kazalnike, pri čemer smo v nabor vključili tudi take, ki so bolj tipični za podjetja v panogi informatike, npr. delež stalnih kupcev (slovenska podjetja, ki delujejo na področju informatike, so še posebej pod vplivom in pritiski tujih, globalnih podjetij, ki z različnimi trženjskimi prijemi poskušajo prevzeti njihove stranke).

## 4 Rezultati raziskave

### 4.1 Kratka predstavitev proučevanih podjetij

Proučevana podjetja – s psevdonimi Alfa, Beta, Gama, Delta, Zeta in Epsilon – dojemajo panogo informatike kot dinamično in podvrženo tehnološkemu napredku. Zaradi dinamike dogajanj na trgu in narave panoge nasploh so spremembe del njihovega vsakdana, poleg tega pa morajo biti veliko bolj naravnana k sprejemanju novosti in tveganj. Značilna je tudi večja nagnjenost k intuitivnosti v odločanju oz. uporaba te intuitivnosti, prav tako pa ploska struktura, kar pomeni največ dve ravni odločanja. Takšna organiziranost je smiselna, saj gre za visoko tehnološka podjetja, ki zaposlujejo visoko kvalificirane strokovnjake. Ti so s svojim znanjem in z izkušnjami lahko eksperti na področju, ki ga obvladujejo. Organizacijska struktura podjetij je v osnovi funkcijska, vendar razširjena v smislu projektno-matrične, tudi divizijske postavitve, ki je lahko postavljena stalno ali začasno (npr. razvoj nove rešitve, pri čemer se oblikuje nova programska skupina/področje, izvedba projekta pri stranki, pri čemer se formira začasna projektna skupina, izvedba trženjske akcije, pri čemer se oblikuje skupina z več področij/enot v podjetju itd.), ter tudi procesne organiziranosti. Podjetja, ki smo jih proučevali, v osnovi zasledujejo strategijo diferenciacije kot eno izmed dveh pojavnih oblik konkurenčne prednosti. Podjetja Alfa, Beta in Zeta tako uvrščamo med podjetja, ki uresničujejo zgolj strategijo diferenciacije, podjetji Gama in Epsilon poskušata v zadnjem času uveljavljati strategijo integriranega položaja, podjetje Delta pa zasleduje strategijo osredotočenosti na diferenciacijo.

Primerjava podatkov med proučevanimi podjetji kaže na to, da lahko opredelimo podjetja, ki so bolj ali manj uspešna. Pri tem je treba opozoriti, da so podjetja, gledano v celoti, vseeno uspešna, če primerjamo njihove rezultate z rezultati panoge.<sup>1</sup> Proučevanim podjetjem je kljub gospodarski krizi, ki je najmočnejše prizadela prav storitvena podjetja (kamor sodijo tudi podjetja v panogi informatike), uspelo ne samo preživeti, temveč tudi pridobivati nove posle in financirati razvojne aktivnosti. Ob tem moramo

<sup>1</sup> Npr. povprečna plača je za leto 2010 za podjetja z najmanj enim zaposlenim znašala 1.412 €, kar je manj, kot je znašal najnižji znesek povprečne plače 1.515 € (podjetje Gama) med proučevanimi podjetji; povprečna dodana vrednost na zaposlenega je bila prav tako nižja kot med proučevanimi podjetji, saj je znašala 32.454 €, medtem ko je bil najnižji znesek dodane vrednosti med proučevanimi podjetji 37.049 € (podjetje Epsilon).

upoštevati še, da so proučevana podjetja v slovenski lasti in samostojno tekmujejo na trgih, ker nimajo zaledja iz tujine in niso podružnice velikih mednarodnih korporacij. To poudarjamo zato, ker so bila ta podjetja prisiljena sama in samostojno iskati možnosti ter izvajati aktivnosti, zaradi katerih so lahko kljubovala neugodnim razmeram na trgu.

Ko smo proučevana podjetja povprašali o tem, kako sami sebe ocenjujejo na lestvici uspešnosti, smo dobili dokaj podobne odgovore. Podjetja se na lestvici uspešnosti, ki smo jo opredelili od ena do pet, vidijo v rangu ocene med tri in štiri, kar pomeni, da nobeno podjetje ni popolnoma zadovoljno z rezultati, ki jih dosega. Kljub temu se zavedajo, da delajo dobro in uspešno, kar je razumljivo, še posebej če upoštevamo značilnosti okolja, v katerem delujejo. V raziskavi smo tudi ugotovili, da so nekatera podjetja bolj kritična v zaznavanju in doseganju uspeha ter imajo merila nasploh postavljena bolj visoko. Ta podjetja pa so, upoštevajoč objektivne kazalnike uspešnosti, tudi uspešnejša. Pregled finančnih in nefinančnih kazalnikov ter lastne percepcije uspešnosti, kot so jo navedla proučevana podjetja oz. njihov menedžment, daje vedeti, da so uspešnejša podjetja, ki imajo boljše finančne in tudi nefinančne rezultate (večja uspešnost pri ohranjanju obstoječih strank, manj nezaželenih odhodov zaposlenih, vključevanje zunanjih sodelavcev, ohranjanje deleža, namenjenega izobraževanju) ter so bolj samokritična pri postavljanju in doseganju ciljev. Med uspešnejša podjetja tako štejemo podjetja Alfa, Beta in Delta, med manj uspešna pa podjetji Gama in Epsilon, deloma tudi Zeta.

#### 4.2 Viri inovacijskih zmožnosti v proučevanih podjetjih

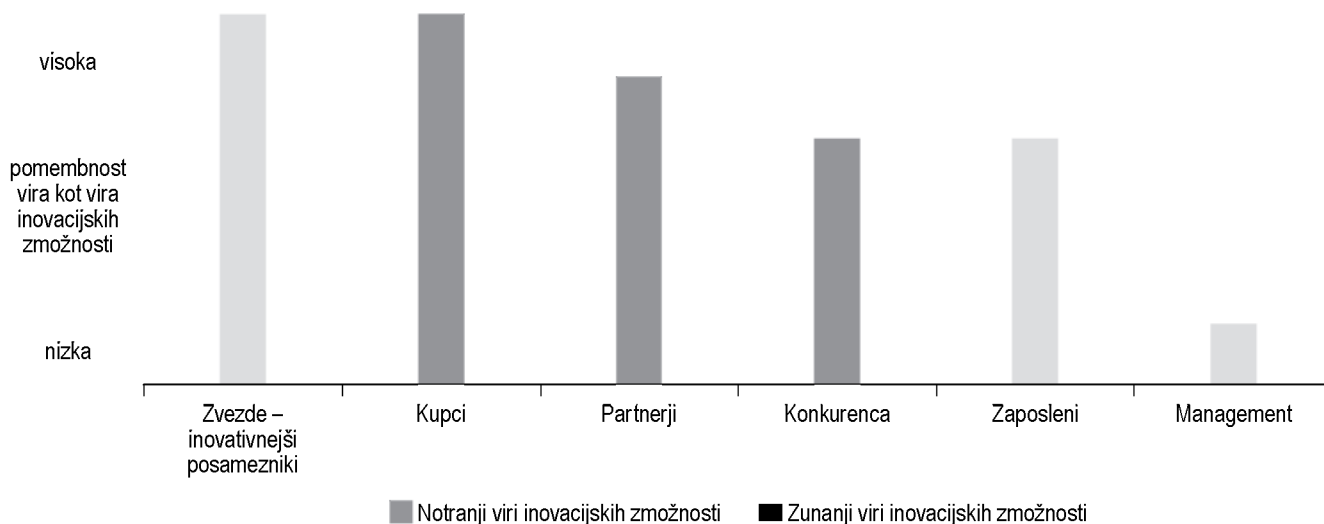
Na sliki 1 predstavljamo ugotovljene notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti po njihovi pomembnosti.

Kot lahko vidimo na sliki 1, so podjetja kot najpomembnejše vire navedla kupce kot zunanji vir in inovativnejše

posameznike, tj. zvezde, kot notranji vir. Oba vira je prepoznalo vseh šest proučevanih podjetij. Kot naslednja dva pomembna zunanja vira inovacijskih zmožnosti so podjetja navedla partnerje (kot pomemben zunanji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v petih podjetjih) in konkurente (kot pomemben zunanji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v štirih podjetjih), kot notranje vire pa zaposlene (kot pomemben notranji vir inovacijskih zmožnosti so pomembni v štirih podjetjih) in menedžment (kot pomemben notranji vir inovacijskih zmožnosti je pomemben v enem podjetju). Če strnemo ugotovitve z vidika vseh proučevanih podjetij, lahko kot pomembne zunanje vire inovacijskih zmožnosti prepoznamo kupce, partnerje in konkurente. Pomembne vloge zunanjih virov, kot so institucije znanja, zunanji strokovnjaki ter vladne in druge institucije, ki smo jih sicer obravnavali kot potencialne vire, nismo mogli potrditi. Kot pomembne notranje vire inovacijskih zmožnosti ugotavljamo človeške vire, ki so jih kot ključne prepoznala vsa podjetja.

V zvezi s finančnimi viri ugotavljamo, da podjetja občutijo njihovo pomanjkanje, še posebej pri udejanjanju inovacijskih, razvojnih in trženjskih aktivnosti. Podjetje, ki tega pomanjkanja ne občuti v takšni meri kot preostala podjetja, je Zeta, ki ima zaradi lastniške strukture večjo moč izkoriščanja finančnih virov, kar je tudi po mnenju podjetja njihova pomembna prednost. Vendar pa podjetja kljub temu, da si želijo večjo moč financiranja, tudi v obliki spodbud iz okolja, finančnih virov v procesu inoviranja ne razumejo kot dominantnih. Pomembnih fizičnih virov, ki bi bili relevantni v kontekstu razvijanja inovacijskih zmožnosti, nismo ugotovili. Kot fizične vire smo predvsem razumeli lokacijo podjetij, ki bi jim lahko omogočala lažji, hitrejši dostop do virov znanja. Kot zadnji potencialni notranji vir inovacijskih zmožnosti smo ugotavljali organizacijske vire. Za vsa proučevana podjetja smo ugotovili, da je zelo pomembna organizacijska struktura, tj. postavitve organizacijske strukture, ki je sploščena in prepustna;

Slika 1: Notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij



pomembna je tudi organizacijska kultura in klima, pri čemer smo ugotovili, da sta v ospredju komuniciranje ter mreženje navzven in navznoter. Pomembne dimenzije organizacijske kulture, ki spodbujata inovativnost, so tudi sprejemanje negotovosti in tveganja, naravnost k spremembam in novostim, gradnja inovativnega okolja, timsko delo in sodelovalni odnos ter razvoj zaposlenih, pri čemer so še posebej poudarjeni sistemi spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih. Pomembno vlogo v okviru organizacijskih virov smo prepoznali tudi v partnerskih povezavah, ki jih proučevana podjetja vzpostavljajo tako s svojimi zaposlenimi kot s kupci, stalnimi partnerji (tehnološkimi in drugimi) in s konkurenti, po potrebi pa tudi z drugimi posamezniki ali institucijami, če potrebo za to izrazi trg (pridobitev posla, izvedba večjega projekta). Primarni trg proučevanih podjetij je slovenski trg, zato se ta podjetja med seboj zelo dobro poznajo; prav tako poznajo druge ponudnike na trgu informatike, zato je sklepanje partnerstev, bodisi kratkoročnih (npr. za čas trajanja projekta) bodisi dolgoročnih, v tej panogi stalnica. Zaradi zasičenosti slovenskega trga vsa proučevana podjetja bolj ali manj iščejo poti in načine konkuriranja na tujih trgih, kar pomeni skoraj brezpogojno iskanje in sklepanje novih partnerstev. Sistemi planiranja in kontrole so si v teh podjetjih dokaj podobni. Posebnosti glede načinov dela nismo zaznali, nekatera podjetja imajo uvedene standarde kakovosti. Podjetja planirajo na krajša obdobja, sproti prilagajajo načrte tržnim razmeram, v sistem načrtovanja, odločanja in kontrole vključujejo tudi zaposlene, kar je skladno z njihovim sistemom organizacije in z vzpostavljenim sodelovalnim načinom dela oz. nasploh z uresničevanjem visoke ravni organizacijske kulture. Vloge baz podatkov in informacijskih sistemov nismo prepoznali kot ključnih virov inovacijskih zmožnosti, saj gre za temelje, ki jih morajo imeti vzpostavljene podjetja v tej panogi. Ker gre za podjetja, ki delujejo v panogi informatike, so torej sama ponudniki in razvijalci informacijskih rešitev. Zaradi tega lahko za informacijske potrebe samostojno poskrbijo in tako tudi v največji možni meri izkoriščajo možnosti tehnologije v vseh svojih procesih.

#### 4.3 Notranji viri inovacijskih zmožnosti in njihov vpliv na uspešnost

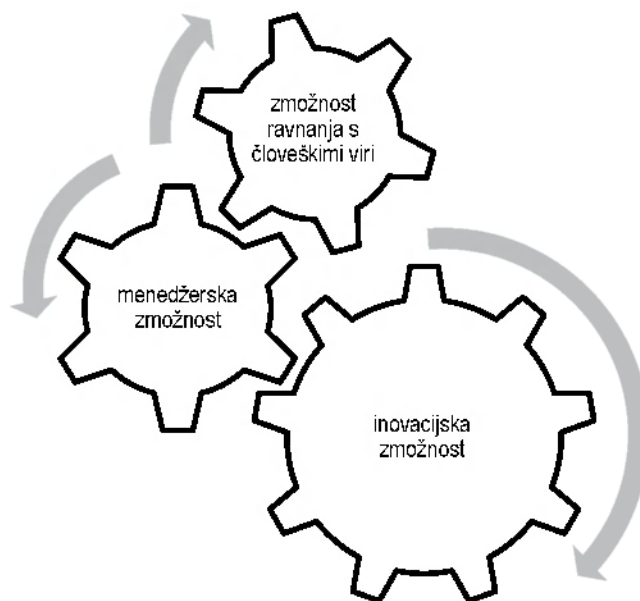
Relevantne notranje vire inovacijskih zmožnosti smo prepoznali pri vseh proučevanih podjetjih, zato ne moremo odgovoriti na vprašanje, ali so tista podjetja, pri katerih teh virov ne bi prepoznali, manj uspešna. Na podlagi pridobljenih rezultatov pa smo ugotovili, da se podjetja med seboj razlikujejo v zmožnostih zaznavanja, prepoznavanja in izkoriščanja teh virov. Kot ključne notranje vire inovacijskih zmožnosti smo prepoznali človeške vire. Prav zaradi tega lahko sklepamo, da sta zmožnosti ravnanja s človeškimi viri in menedžerska zmožnost ključni silnici pri razvijanju inovacijske zmožnosti. Ker želimo na tem mestu dodatno potrditi, da so podjetja, ki manj razvijajo inovacijske zmožnosti, tudi manj uspešna od tistih, ki jim to uspeva bolje, moramo odgovor poiskati v zmožnostih, ki so z inovacijskimi zmožnostmi najtesneje prepletene in soodvisne, to

pa sta v prvi vrsti menedžerska zmožnost in nato zmožnost ravnanja s človeškimi viri (gl. sliko 2).

Podjetja Alfa, Beta in Delta smo prepoznali kot uspešnejša v primerjavi s preostalimi tremi, to so Gama, Epsilon in Zeta. Ker smo v tem delu osredotočeni na iskanje podobnosti in razlik v menedžerskih zmožnostih ter zmožnostih ravnanja s človeškimi viri med bolj uspešnimi (Alfa, Beta in Delta) v primerjavi s preostalimi tremi (Gama, Epsilon in Zeta), si bomo v nadaljevanju pogledali, ali lahko jasno razmejimo podobnosti oz. razlike med obema skupinama. Analiza pridobljenih podatkov v nadaljevanju razkrije, da podjetja Gama, Epsilon in Zeta manj uspešno uresničujejo strategijo ravnanja s človeškimi viri. Gama se recimo sooča z odhodi zaposlenih, s komunikacijskimi ovirami, Epsilon z nezadovoljstvom zaposlenih, neustreznim sistemom nagrajevanja, s pomanjkanjem kadrov z vodstvenimi sposobnostmi, Zeta pa s pomanjkanjem znanj na določenih področjih. Podobne rezultate ugotavljamo tudi pri menedžerskih zmožnostih, pri katerih Epsilon dosega najslabše rezultate in je edino izmed podjetij, ki v zadnjih letih ni spremenilo ali prenovilo zmožnosti menedžerske ekipe. Preostali dve podjetji, Gama in Zeta, sta prepoznali ključno vlogo menedžerskih zmožnosti. Gama je tako zamenjala vodstveno ekipo, ki – kot ugotavljamo – poskuša prenoviti procese v podjetju, vendar za to potrebuje čas, medtem ko je Zeta prav z menjavo vodstvene ekipe korenito spremenila način dela in razmišljanja v podjetju, to pa se je odražalo tudi v poslovnih uspešnostih.

Ko smo ugotavljali pomembne notranje vire inovacijskih zmožnosti, smo se dotaknili tudi fizičnih in finančnih virov. Pri fizičnih virih nas je predvsem zanimala lokacija proučevanih podjetij, za katero smo ugotovili, da ni pomemben vir

Slika 2: Povezanost inovacijske zmožnosti, menedžerske zmožnosti in zmožnosti ravnanja s človeškimi viri



inovacijskih zmožnosti. Štiri proučevana podjetja imajo svoj sedež ali poslovne enote v glavnem mestu, dve pa drugod. Za ti dve bi lokacija ali oddaljenost lahko pomenila slabost v primeru komunikacijskih poti, vendar pa to pomeni tudi prednost, še posebej pri kadrovanju. Kot drugi potencialni notranji vir smo obravnavali finančne vire, ki jih nismo prepoznali kot ključne vire proučevanih podjetij, kar lepo kaže slika uspešnih podjetij, ki sicer priznavajo, da si teh virov želijo imeti več, vendar njihova uspešnost ne temelji na tem. To lahko ponazorimo tudi na primeru podjetja Zeta, ki ima prednost pred preostalimi ravno zaradi finančne moči, čeprav zaradi tega ne dosega večje ali superiorne uspešnosti. In če pogledamo še v sklop organizacijskih virov, lahko ugotovimo, da so manj uspešna podjetja taka tudi pri izkoriščanju teh virov; razloge za to lahko iščemo najprej v menedžerskih zmožnostih in nato v zmožnostih drugih zaposlenih.

#### 4.4 Zunanji viri inovacijskih zmožnosti in njihov vpliv na uspešnost

Vsa proučevana podjetja so kot najpomembnejše zunanje vire navedla kupce, nato partnerje in konkurente. Drugih zunanjih virov, ki bi lahko bili bolj pomembni pri razvijanju inovacijskih zmožnosti, nismo ugotovili. Kljub temu da podjetja ne bi mogla biti bolj skladna v opredeljevanju zunanjih virov, vseeno obstajajo razlike med njimi, pri čemer nas še posebej zanima povezava z njihovo poslovno uspešnostjo. Analiza pridobljenih rezultatov kaže, da podjetji Gama in Epsilon konkurenci namenjata nekaj več pozornosti kot preostala podjetja, zato poskušata preveč slediti potezam konkurence. S tem se podjetji razlikujeta od preostalih, ki sicer tudi vsa budno spremljajo razmere na trgu, vendar se poskušajo bolj diferencirati, kar se kaže tudi v njihovi strateški usmerjenosti. Ker smo pri vseh teh podjetjih prepoznali relevantne zunanje vire, razlika med njimi ni v samih virih, temveč v njihovi sposobnosti izkoriščanja. Bolj ko znajo podjetja zaznati oz. prepoznati potencial ter korist zunanjih virov in to izkoristiti v obojestransko korist, boljše rezultate lahko pričakujejo. Na vprašanje, ali so podjetja, pri katerih lahko prepoznamo zunanje vire inovacijskih zmožnosti, uspešnejša, lahko odgovorimo, da so uspešnejša tista podjetja, ki bodo te vire bolje izkoristila.

### 5 Kritična obravnava rezultatov raziskave

Na podlagi ugotovitev izvedene raziskave prikazujemo na sliki 3 pomembne notranje in zunanje vire inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij. Kot rezultat kombiniranja notranjih in zunanjih virov prikazujemo inovacijsko zmožnost. Ta je strateška sila in smer delovanja ter potencialni ključni vir konkurenčne prednosti, ki lahko vodi do poslovne uspešnosti.

*Notranji viri* inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij so razdeljeni v dve skupini, in sicer: (1) organizacijski viri: (1a) strateška usmerjenost, ki temelji na uresničevanju diferenciranja na trgu, (1b) organizacijska struktura

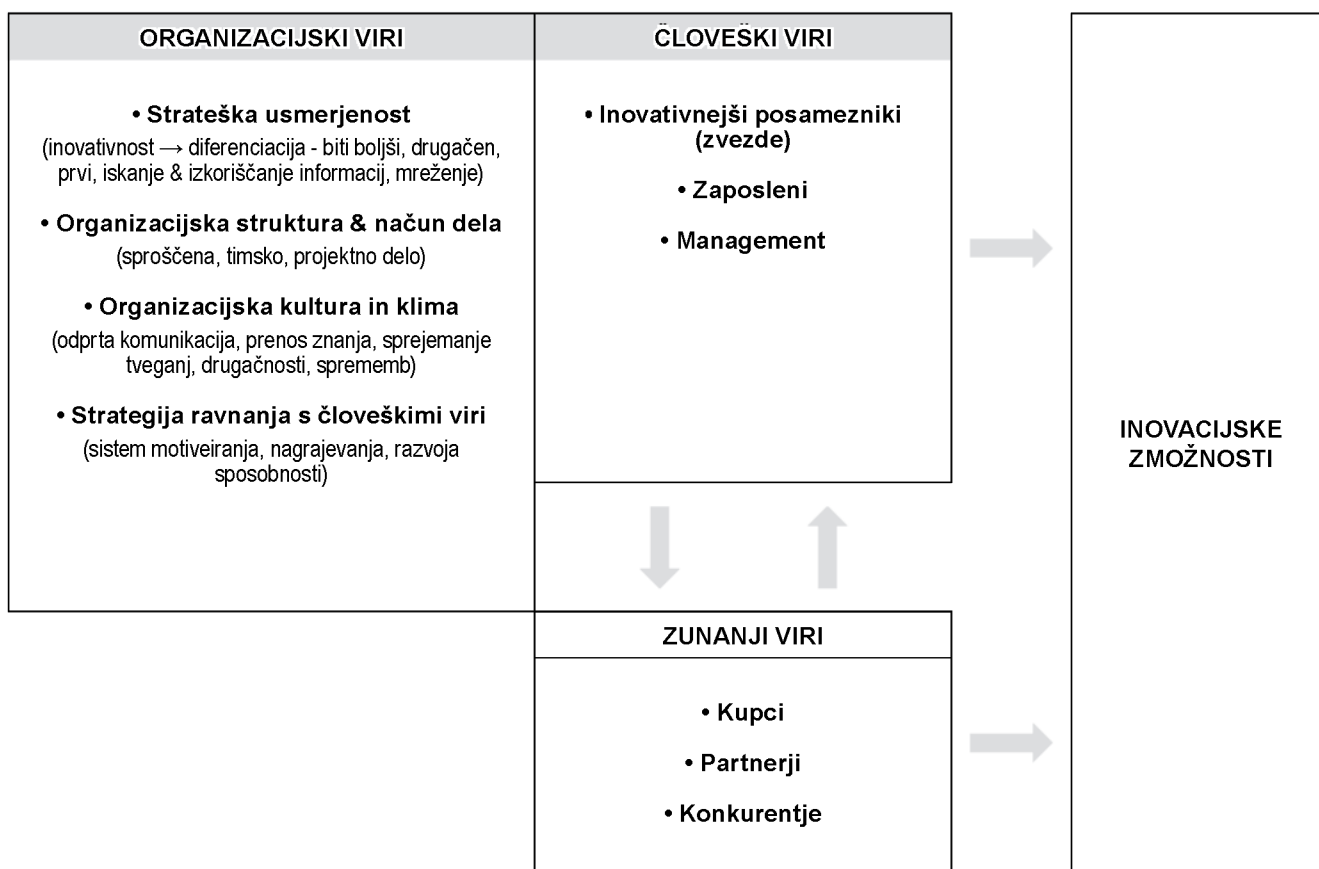
in način dela, (1c) organizacijska kultura in klima, ki spodbuja ter omogoča udejanjanje inovacijskih aktivnosti, ter (1d) strategija ravnanja s človeškimi viri, ki zaposlene usmerja, motivira in nagraduje za doseganje ter preseganje inovacijskih rezultatov; (2) človeški viri: (2a) posamezniki, ki izkazujejo in udejanjajo večji inovacijski potencial, (2b) zaposleni, ki inovacijske aktivnosti izvajajo v smeri vsakodnevnih prakse, (2c) vodilna ekipa – menedžment, ki s svojimi sposobnostmi navdihuje in usmerja inovacijski proces. Kot *zunanje vire* inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij smo prepoznali: (1) kupce, tako obstoječe kot potencialne; (2) partnerje, predvsem na tehnološkem področju; (3) konkurente, ki lahko v določenem času predstavljajo konkurente, lahko pa nastopajo tudi kot partnerji pri posameznem poslu, kjer gre za sinergijske učinke.

Med notranjimi in zunanjimi viri smo še posebej opredelili njun odnos (na sliki 3 je ponazorjen s puščicama), s čimer poudarjamo, da so človeški viri tisti, ki s svojimi sposobnostmi (na osnovi organizacijskih virov) zaznavajo, prepoznajo in izkoriščajo možnosti pri zunanjih virih. Zunanji viri so tako spodbujeni in motivirani, da v tem procesu bolj ali manj aktivno sodelujejo (obojestranski odnos). Rezultate inovacij smo prepoznali na vseh štirih področjih (Francis in Bessant 2005; Tidd in Bessant 2009), in sicer na področju proizvodov oz. rešitev in storitev, procesov, pozicije podjetja in strateške usmerjenosti. Seveda so najbolj drzne tiste, ki so korenito spremenile način delovanja podjetij, kot je prehod iz ene panoge v drugo (Delta), organiziranje načina dela po procesih (Zeta) ali sprememba prodajnega programa (Epsilon). Kot najpomembnejše notranje vire smo prepoznali človeške in organizacijske vire, kot najpomembnejše zunanje vire pa kupce, partnerje in konkurente.

Človeški viri so bili kot ključni viri prepoznani v vseh teorijah, ki so obravnavale osnove konkurenčnih prednosti, prav tako pa imajo osrednjo in ključno vlogo v ustvarjanju inovacij. Ker je v vseh proučevanih podjetjih glavni cilj ustvariti nekaj novega ali izboljšati obstoječe, se prispevek k udejanjanju inovativnosti pričakuje od vseh zaposlenih. Vendar smo ugotovili, da so v podjetjih posamezniki, ki bolj in več prispevajo kot preostali, zato smo jih označili kot bolj inovativne posameznike ali zvezde. Njihov prispevek je lahko različen, če gledamo proces oz. razvijanje inovacijske zmožnosti, vendar pa podjetja še posebej opozarjajo na njihovo sposobnost navdušiti in potegniti za sabo preostale zaposlene, tudi menedžerje. Slednji so pomemben vir inovacijskih zmožnosti, ki lahko na osnovi osebnostnih značilnosti, kot so občutek za delo z ljudmi, karizmatičnost, osebna predanost in dajanje vzgleda, pomembno vplivajo na učinkovitost zaposlenih.

Kot drugo pomembno skupino notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo prepoznali organizacijske vire. Razdelili smo jih v štiri skupine, in sicer: (1) strateška usmerjenost, (2) organizacijska struktura in način dela, (3) organizacijska kultura in klima, (4) strategija ravnanja s človeškimi viri. V sklopu vsake skupine smo ugotovili ključne elemente in dobre prakse, ki spodbujajo in razvijajo

Slika 3: Relevantni notranji in zunanji viri inovacijskih zmožnosti proučevanih podjetij



inovacijske zmožnosti. Kot prvo skupino notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo opredelili strateško usmerjenost podjetij. Naravnana je k iskanju drugačnega, boljšega, novega na vseh področjih/procesih delovanja. Ne gre več samo za golo primerjanje ali zaznavanje možnosti, temveč za njihovo prepoznavanje in udejanjanje, cilj tega pa je doseči razlikovanje, tj. diferenciranje na trgu oz. pri kupcih. Kot pomemben element v udejanjanju strateških ciljev smo prepoznali aktivnosti mreženja, ki so pomemben dejavnik inovacijske zmožnosti, kot ugotovljata tudi Hii in Neely (2000). Mreženje se je kot zelo učinkovito pokazalo v primerih, ko je te aktivnosti ciljno določil in vodil menedžment. Kot drugo skupino organizacijskih virov smo opredelili organizacijo podjetja oz. organizacijsko strukturo, ki je sploščena in prepustna, ter način dela, ki temelji na timskem in projektnem delu. V tretjo skupino smo uvrstili organizacijsko kulturo in klimo, ki temelji na odprti komunikaciji, prenosu znanja, naklonjenosti spremembam, sprejemanju tveganja in drugačnosti ter zadovoljstvu zaposlenih. Kot zadnjo skupino pa smo prepoznali udejanjanje strategije ravnanja s človeškimi viri; pri tem smo kot dobre prakse še posebej prepoznali sisteme motiviranja in nagrajevanja ter razvoj zaposlenih.

Glede na rezultate pregleda literature, ki sta ga opravila Jimenez in Sanz (2008), ko sta ugotovljala dobre prakse povečevanja inovativnosti, lahko ugotovimo, da v proučeva-

nih podjetjih izvajajo in razvijajo določene dobre prakse. Nekatero lahko najdemo v vseh proučevanih podjetjih, npr.: (1) fleksibilnost dela in delovnega časa ter avtonomija dela; (2) sodelovanje zaposlenih, pri čemer smo ugotovili predvsem pomembnost odnosa med zaposlenimi in menedžmentom; (3) komuniciranje, ki temelji na odprti in pošteni komunikaciji v vseh smereh; (4) timsko delo, ki vključuje uresničevanje vseh elementov uspešnega timskega dela; (5) primernost organizacijske kulture, ki omogoča udejanjanje strateških usmeritev; (6) usposabljanje zaposlenih, pri čemer še posebej izpostavljamu učenje na podlagi izkušenj. Prakse, ki jih navajamo v nadaljevanju, smo prepoznali samo v določenih podjetjih; to so: (1) razpoložljiv čas za razvoj novih idej, kar pomeni, da je ta čas formalno določen in zato tudi bolj produktiven; (2) vključevanje zunanjih virov kadrovanja, saj v podjetje prinesajo val svežih, novih idej; (3) privlačen zaposlitveni paket in varnost zaposlitve, ki lahko v današnjem času neugodne ekonomske situacije pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih; (3) razvoj karier, večšin zaposlenih; (4) sistem nagrajevanja. Večino naštetih praks smo prepoznali v uspešnejših podjetjih, prav tako pa smo ugotovili, da je izvajanje teh praks sorazmerno z njihovo uspešnostjo.

Poleg notranjih virov inovacijskih zmožnosti smo ugotovljali tudi zunanje vire. Kot prvi zunanji vir inovacijske zmožnosti smo prepoznali kupce, nato partnerje, to so do-

bavitelji, in konkurente. Vsa proučevana podjetja so kot najpomembnejši zunanji vir inovacijskih zmožnosti navedla kupce. To nas naveže na rezultate raziskave, ki sta jo izvedla Čater in Čaterjeva (2009), ko sta proučevala osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. V tej raziskavi med drugim ugotavljata, da je pravzaprav kapital v kupcih odločilni dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Takšno razvrstitev smo glede na dosedanje raziskave in praktične izkušnje iz proučevane panoge tudi pričakovali. Vendar nismo pričakovali, da bo raven sodelovanja med podjetji in institucijami znanja tako nizka. Del odgovornosti za takšno situacijo lahko prevalimo na institucije znanja, ki bi morale biti bolj odprte in pripravljene za prenos znanja v praktično rabo. Kakor koli, znanje ima vrednost le, če je izkoriščeno, zavedamo pa se, da bi bile potrebne korenite sistemske spremembe na ravni institucij znanja. Po drugi strani pa bi tudi raven gospodarstva morala ceniti prispevek znanosti k dodani vrednosti podjetij.

Ko smo izbirali podjetja, ki naj bi sodelovala v raziskavi, smo jih izbrali v povezavi z zastavljenimi cilji in raziskovalnimi vprašanji, odgovore nanje pa smo iskali v raziskavi. Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, imajo dolgo in pestro preteklost, večina jih je na trgu vsaj že dvajset let, razen podjetij Delta in Zeta, ki sta na trgu prisotni desetletje. Toda tudi ti dve imata korenine v svojih predhodnikih, kar pomeni, da sta v neki organizacijski obliki na trgu že obstajali pred formiranjem združbe kot obstaja danes. Proučevana podjetja so se že v preteklosti soočala s silnicami okolja, ki so skupne vsem podjetjem v panogi informatike, z njimi pa se srečujejo tudi danes. To pomeni, da med njimi obstajajo določene podobnosti, ki se odražajo v njihovi strateški usmerjenosti, načinu dela in razmišljanja ter nazadnje v razvijanju dinamičnih zmožnosti. Obravnavana podjetja so se v zgodovini svojega poslovanja morala soočiti z mnogimi spremembami v okolju. Ena večjih je bila menjava družbenopolitičnega sistema, ki je posledično pomenila korenite tržne spremembe (izgubo jugoslovskega trga in prihod globalizacije v nekdanj zaprt tržni sistem) za vsa podjetja. Soočanje z novimi razmerami v okolju in iskanje novih poslovnih priložnosti nikakor nista bili lahki nalogi. Glede na to, da so vsa proučevana podjetja premostila ta prehod, jih lahko označimo kot uspešna.

Analiza podjetij, bolj ali manj aktivnih na trgu informatike, kaže, da se vsako leto na novo ustanovi več kot sto podjetij, po drugi strani pa veliko podjetij zapre svoja vrata. Med letoma 2007 in 2011 je bilo na leto v povprečju ustanovljenih 600 podjetij, okoli 100 podjetij pa je bilo izbranih iz registra poslovnih subjektov. Največ izbrisov podjetij oz. poslovnih subjektov beležimo za leto 2011, saj jih je bilo izbranih kar 370 (Bonitete.si). Takšno stanje nam daje vedeti, da je stopnja preživetja na trgu informatike zelo nizka, zato moramo dati podjetjem, ki jim vseeno uspeva ne samo preživeti, temveč tudi rasti in se razvijati, zasluženo priznanje. Pri tem moramo poudariti, da predstavlja prihodek podjetij, ki smo jih izbrali za pro-

učevanje, 6-odstotni delež v celotnem prihodu panoge<sup>2</sup> oz. dejavnosti J.62 po klasifikaciji SKD (podatki za leto 2010). Proučevana podjetja zaposlujejo 506 zaposlenih; to pomeni 6-odstotni delež vseh zaposlenih v panogi informatike (podatki za leto 2010), so slovenska in lastniško samostojna podjetja, hkrati pa predstavljajo segment malih oz. srednjih podjetij, ki so gonilo današnje ekonomije. Menimo, da je doseganje njihovih rezultatov zgled tudi za druga podjetja v obravnavani panogi, pa tudi zunaj panoge in geografskih mej.

V vseh proučevanih podjetjih smo inovacijsko zmožnost ocenili kot visoko razvito. Visoka raven razvitosti inovacijske zmožnosti je pomemben dejavnik preživetja v panogi informatike. Inovacije so kot ključne rezultate poslovanja prepoznala vsa proučevana podjetja. Inovacije kot rezultati razvijanja inovacijske zmožnosti so odvisne tudi od razvijanja vseh drugih zmožnosti in povezane z njim. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi raziskovalci (npr. Birchall in Tovstiga 2005; Lawson in Samson 2001; Parashar in Singh 2005), ki so še posebej opozorili na upoštevanje vzročne nejasnosti v smislu nezmožnosti prepoznavanja, kateri vir ali zmožnost neposredno ali največ prispeva, in na upoštevanje vidika komplementarnosti virov ter prepletenosti zmožnosti, kar smo ugotovili tudi v naši raziskavi.

## 6 Sklepne ugotovitve in smernice nadaljnega proučevanja

Inovacijske zmožnosti so strateške sile in smeri delovanja podjetij. Splošno znano je, da bodo dolgoročno uspešna samo tista podjetja, ki bodo sposobna inovirati, kajti inoviranje jim omogoča uresničevati edino zmagovalno strategijo »biti drugačen, biti boljši«. Podjetja, ki so bila prepoznana kot uspešnejša, usmerjajo svoje napore v uresničevanje strategije diferenciacije. Da bi se podjetja lahko razlikovala od konkurenčnih, morajo biti sposobna poiskati poti in načine, ki jim to omogočajo. Proučevana podjetja, ki so pri tem uspešnejša od drugih, veliko pozornosti namenjajo človeškim virom in njihovim zmožnostim. Prepoznavajo njihove potenciale in razvijajo njihove zmožnosti, načrtovano skrbijo za prenos znanj med zaposlenimi, gradijo posebne specializirane ekipe po področjih, spodbujajo inovativnost in gradijo mreže razvojnih skupin zunaj okolja podjetja, ciljno izvajajo aktivnosti mreženja in ciljno pridobivajo informacije in znanja o konkurenci, kupcih in drugih interesnih skupinah ter vzpostavljajo in ohranjajo partnerstva.

Zmožnosti človeških virov so ena izmed zmožnosti, ki v manj uspešnih podjetjih še vedno ni dovolj razvita. Človeški viri so danes ključni vir inovacijskih zmožnosti, te pa so dominantni izvori konkurenčnih prednosti. Kot ključne notranje vire v modelu inovacijskih zmožnosti smo prepoz-

<sup>2</sup> Proučevana podjetja so leta 2010 ustvarila 54.754.480 € prometa, celotna skupina J.62 (3205 aktivnih podjetij) pa 969.658.221 € prometa. V proučevanih podjetjih je bilo skupaj 506 zaposlenih, v celotni skupini J.62 pa je bilo leta 2010 zaposlenih 7.941 ljudi.

nali tudi organizacijske vire, vendar je treba poudariti, da so temelj razvijanja in izkoriščanja organizacijskih virov prav človeški viri. Pravzaprav so ravno ti tisti, ki soustvarjajo, gradijo in negujejo odnose z zunanjimi viri inovacijskih zmožnosti, tj. s kupci, partnerji in konkurenti. Nedvomno so človeški viri in njihovo znanje edini vir, ki ga imamo. To še posebej velja za podjetja na področju informatike, saj ustvarjajo in prodajajo svoje proizvode ter rešitve na osnovi znanja, ki ga imajo in znajo izkoriščati. Pri tem poudarjamo pomen izkoriščanja znanja, kajti zmotno je prepričanje, da je nakup ali razvoj znanja zadosten dejavnik, ki bo omogočal uresničevati cilje. Zgolj zaposliti vrhunskega strokovnjaka ali v podjetje namestiti napredno informacijsko tehnologijo ne bo prineslo sprememb. Edina sprememba bo vidna s finančnega vidika, kajti z zaposlitvijo oz. nakupom smo povzročili le dodatne stroške. Dodatno se pojavi še dilema, ali je zaposlitev vrhunskega strokovnjaka, ki si ga želijo tudi konkurenti, prava odločitev za naše podjetje in ali je namestitev najnaprednejše informacijske podpore res potrebna ali smiselna, ko tehtamo vidik stroškov in koristi. Izkušnje iz prakse kažejo, da se mnogo podjetij še vedno odloča prehitro in nepremišljeno. Res je, da nas današnje okolje sili k sprejemanju odločitev praktično čez noč, vendar obstajajo mehanizmi in koncepti, ki nam takšno odločanje lahko olajšajo ali vsaj zmanjšajo njegovo tveganje.

V procesu zbiranja in analiziranja podatkov smo veliko časa namenili upoštevanju priporočil raziskovalcev s področja kvalitativnih študij: prav tako smo upoštevali načela raziskovalne etike, ki so v takšnem načinu raziskovanja izredno pomembna. Podjetja, ki smo jih proučevali, smo izbrali z določenim razlogom. Glede na to, da smo izbrali šest reprezentativnih podjetij s področja informatike, je možna posplošitev rezultatov na to panogo. Ob tem se zavedamo omejitev tovrstnega kvalitativnega raziskovanja. Upoštevatil je treba tudi, da je vsako podjetje živ organizem, ki raste in se spreminja ter se tako razlikuje od drugih podjetij v svojih posebnih značilnostih. Pri proučevanju uspešnosti podjetij smo uporabili tako finančne kot nefinančne kazalnike, upoštevali smo pogled menedžmenta proučevanih podjetij na vidik uspešnosti (npr. izpolnjevanje strateških ciljev) ter jih medsebojno primerjali. Pri tem smo upoštevali tudi posebnosti poslovanja v panogi informatike, še posebej kar se tiče prihodkovne in tudi stroškovne strani (npr. plačilo po zaključku projekta, ki je lahko v naslednjem fiskalnem letu, daljši prodajni procesi, financiranje razvojnih aktivnosti, pri čemer so lahko rezultati predstavljeni/prodani na trgu leto ali še več kasneje itd.).

Kot smiselno nadaljevanje je možna podrobna proučitev inovacijskih zmožnosti in ugotovitev njenih gradnikov oz. dejavnikov, ki vplivajo na njihovo ustvarjanje in razvijanje. Tako podrobna analiza bi lahko pomagala razumeti ozadje razvoja inovacijskih zmožnosti. Ugotovitve naše raziskave so recimo pokazale, da so aktivnosti mreženja v razvijanju inovacijskih zmožnosti pomembne in vplivne,

še posebej takrat, ko so načrtovane, zaradi namenskih in drugih omejitev pa nismo ugotavljali, kako potekajo in kakšen je njihov dejanski vpliv. Izkušnje iz prakse kažejo, da so lahko rezultati aktivnosti mreženja tudi neugodni, recimo v nepridobitvi posla ali projekta. Dodatna poglobitev bi bila smiselna tudi za prakse, za katere smo ugotovili, da so si v nekem smislu podobne med podjetji, ki smo jih proučevali. Predvidevamo, da bi pri globljem proučevanju ugotovili, da so si na videz podobne prakse v podrobnostih vendar različne, in te podrobnosti bi bilo priporočljivo vedeti. Rezultati, ki bi temeljili na longitudinalnem proučevanju, bi imeli prav tako visoko dodano vrednost, kajti razvijanje zmožnosti podjetij oz. njihovi rezultati ponavadi niso vidni v kratkem času. V panogi informatike je npr. potrebnih več let intenzivnega dela in izkušenj, da je posameznik sposoben za samostojno delo. Rezultati raziskave se nanašajo na slovenski prostor in domača podjetja. Mogoče bi bilo dobro, da bi izvedli primerjavo s podjetji, ki so v lasti tujih korporacij, saj predvidevamo, da bi odkrili določene druge vzorce vedenja, še posebej takrat, ko se strategije oblikujejo v matičnem podjetju v tujini. Naslednji koraki v nadaljevanju te raziskave kažejo na proučitev inovacijskih zmožnosti in njihovih virov v kateri drugi bolj dinamični panogi, recimo na področju biotehnologije, mogoče pa tudi v bolj stabilnih panogah, kot sta predelovalna ali kovinska panoga. Smiselno bi bilo pripraviti analizo in primerjavo ugotovitev med panogami. Dodatno bi to primerjavo lahko razširili v smislu mednarodne primerjave. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno izvesti poglobljeno študijo na področju inovacijskih zmožnosti, v katero bi lahko vključili tudi kupce, partnerje in celo konkurente. Zanimivo bi bilo preveriti, ali lahko govorimo o eni inovacijski zmožnosti ali o več inovacijskih zmožnostih, ko obravnavamo posamezno podjetje, in nadalje, kaj to pomeni. Siquiera in Cosh (2009) namreč ugotavljata, da lahko podjetja razvijajo tudi več inovacijskih zmožnosti hkrati. Če bi želeli v nadaljnjem proučevanju globlje raziskovati razvijanje inovacijskih zmožnosti, bi bila smiselna uporaba še katere druge metode zbiranja podatkov, recimo metode opazovanja ali metode fokusnih skupin v kombinaciji z metodami kvantitativnega raziskovanja.

## 7 Literatura

1. Barney, J. B. in W. S. Hesterly (2010). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Boston: Pearson Education International
2. Barney, J. B. in D. N. Clark (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: University Press.
3. Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
4. Birchall, D. in G. Tovstiga (2005). *Capabilities for strategic advantage: Leading through technological innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan



5. Bhatt, D. G. in V. Grover (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage. *Journal of Management Information Systems* 22 (2): 253–277.
6. Bruni, S. D. in G. Verona (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20: 101–117. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
7. Castellacci, F., S. Grodal, S. Mendonca in M. Wibe (2005). Advances and challenges in innovation studies. *Journal of Economic Issues* 1: 91–119.
8. Cottam, A., J. Ensor in C. Band (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management* 4 (2): 88–94. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060110390594>
9. Coulter, M. (2008). *Strategic management in action*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
10. Clarke, C. J. (1988). Using finance for competitive advantage. *Long Range Planning* 20 (2): 69–69.
11. Čater, T. in B. Čater (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies* 14 (2): 186–209.
12. Čater, T., M. Lahovnik, D. Pučko in A. Rejc Buhovac (2011). *Strateški Management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
13. Damanpour, F. in W. Evan (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly* 29: 392–409. <http://dx.doi.org/10.2307/2393031>
14. DeMello, A. M., W. D. De Lima, B. E. Villas, R. Sbragia in R. Marx (2008). *Innovation capability and competitive advantage: A case study of two Brazilian firms*. Prispjevki predstavljene na konferenci PICMET 2008, Portland international center for management of engineering and technology, Cape Town, 27.–31. julij 2008. <http://dx.doi.org/10.1109/PICMET.2008.4599670>
15. Dervitsiotis, K. N. (2010). Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy. *Total Quality Management* 21 (2): 159–170. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360903549865>
16. Dodgson, M., D. Gann in A. Salter (2008). *The management of technological innovation: Strategy and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
17. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. London: Heinemann.
18. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case studies. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
19. European innovation scoreboard 2009. Comparative analysis of innovation performance. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), Joint Research Centre (Institute for the Protection and Security of the Citizen) of the European Commission.
20. Francis, D. in J. Bessant (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation* 25 (3): 171–183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>
21. Gomczelj, D. O. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
22. Hansen, M., T. Nohria in T. Tierney (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review* 77 (2): 106–116.
23. Hii, J. in A. Neely (2000). *Innovative capacity of firms: On why some firms are more innovative than others*. Prispjevki predstavljene na konferenci 7th International annual EurOMA conference 2000, Ghent, junij 2000.
24. Huberman, M. A. in M. B. Miles (2002). *The qualitative researcher's companion*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
25. Itami, H. in T. L. Rochl (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
26. Jimenez, J. D. in V. R. Sanz (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management* 19 (7): 1208–1221. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802109952>
27. Kor, Y. Y. in J. T. Mahoney (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal* 26 (5): 489–496. <http://dx.doi.org/10.1002/snj.459>
28. Lado, A. A., N. G. Boyd in P. Wright (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management* 18 (1): 77–91. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800106>
29. Lawson, B. in D. Samson (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management* 5 (3): 377–400. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919601000427>
30. Lemon, M. in P. S. Sahota (2002). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *The Third European Conference on a Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, Atene. Dostopno 29. decembra 2010 na: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/id88.pdf>.
31. Leonard-Barton, D. in J. F. Rayport (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review* 75 (6): 102–113.

32. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave*, 22 (53): 55-73.
33. Morgan, R. M. in S. Hunt (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research* 46 (3): 281–290. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
34. Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.
35. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*: Best of HBR, julij-avgust 2007. Dostopno 12. septembra 2010 na: <http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2312839.NONAKA-TheKnowledge-Creating Company.pdf>.
36. Ngowi, A. B., D. S. Iwisi in R. J. Mushi (2002). Competitive strategy in a context of low financial resources. *Building Research & Information* 30 (3): 205–211. <http://dx.doi.org/10.1080/09613210110114000>
37. Parashar, M. in K. S. Singh (2005). Innovation capability. *IIMB Management Review* 115–123.
38. Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* 20 (7): 655–670. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7<655::AID-SMJ44>3.3.CO;2-G](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<655::AID-SMJ44>3.3.CO;2-G)
39. Saleh, S. D. in C. K. Wang (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management* 40 (1): 14–21. <http://dx.doi.org/10.1109/17.206645>
40. Sirkin, H. L., J. W. Hemerling in A. K. Bhattacharya (2008). *Globality: competing with everyone from everywhere for everything*. New York: Business Plus.
41. Stirling-Attridge, J. (2001). Thematic networks: An analytical tool for qualitative research. *Qualitative Research* 1 (3): 385–405. <http://dx.doi.org/10.1177/146879410100100307>
42. Siqueira O. C. A. in A. Cosh (2009). Innovation capabilities and performance among established versus young firms. *Academy of Management Proceedings* 1–5.
43. Tidd, J. in J. Bessant (2009). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
44. Tsai, W. in S. Ghoshal (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal Management* 41 (4): 464–476.
45. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

## Priloge

Priloga 1: Kratak pregled ključnih finančnih in nefinančnih kazalnikov proučevanih podjetij

(1) *Alfa* ima med proučevanimi podjetji najvišjo vrednost dobičkonosnosti kapitala ter drugo najvišjo vrednost dobičkonosnosti sredstev in prihodkov. Izmed vseh podjetij ima tudi najvišjo povprečno vrednost rasti prodaje, pri čemer so prihodki iz prodaje v zadnjih petih letih konstantno rastle, česar pa ne moremo reči za preostala proučevana podjetja. Število zaposlenih so v zadnjih petih letih povečali za 44 % oz. na novo so zaposlili 30 ljudi, prav tako so v svoje poslovne procese trajno vključili večje število zunanjih sodelavcev. Vrednost poslovnega izida (EBIT) se je v letih 2009 in 2010 sicer malenkost zmanjšala, vendar še vedno dosega vrednost prek 1 milijona evrov.

(2) *Beta* se lahko prav tako pohvali z dobrimi finančnimi rezultati, z dokaj visokim deležem kapitala v financiranju (71 %) in rastjo prodaje. Rast je sicer glede na leti 2010 in 2009 upadla za dobra 2 %, vendar je v panogi informatike to zelo relativno gledano, saj so posli večjega obsega in hkrati projekti, ki trajajo dlje časa, zato je tudi fakturiranje opravljenih storitev odvisno od dinamike projekta in načina dogovora. Beta je v zadnjih petih letih prav tako povečala število zaposlenih (za 17 % oz. 8 na novo zaposlenih). Glede na preostala proučevana podjetja lahko pri *Beti* zasledimo najnižjo povprečno vrednost prihodkov na zaposlenega. Kljub temu ima podjetje zadovoljivo dodano vrednost na zaposlenega; razlogi za to predvsem v ugodnem razmerju med kosmatim donosom iz poslovanja in materialnimi stroški (stroški blaga, materiala in storitev). Povprečna rast poslovnega izida (EBIT) je zadnjih pet let pozitivna in znaša 7 %. Podjetje se sooča s stalnimi pritiski konkurence, še posebej v zadnjem času občutijo močan pritisk in tudi poskus prevzema pomembne strateške stranke. V zadnjih letih so sicer z nekaj kupci prekinili sodelovanje, vendar so na ta račun pridobili tudi nekaj novih, pomembnih strank. Rast zaposlenih je pozitivna, so pa v podjetju imeli nekaj odhodov, in to zaradi upokojitve ali sporazumne prekinitve sodelovanja. Oboje lahko označimo kot pozitivno fluktuacijo. Stroškov v izobraževanje v zadnjih letih niso zmanjševali.

(3) *Gama* je eno izmed podjetij, ki se glede na preostala podjetja ne more pohvaliti z dobrimi rezultati. Dodana vrednost je med nižjimi, povprečna plača zaposlenih med najnižjimi, in to kljub zadovoljivim razmerjem med ustvarjenimi prihodki in številom zaposlenih. Rast prodaje je v zadnjih petih letih v povprečju upadla za 11 %, najvišji padec beležimo med letoma 2008 in 2010, in sicer za 21 %. *Gama* ima tudi največji padec v številu zaposlenih med proučevanimi podjetji, saj so v zadnjih petih letih zmanjšali število zaposlenih za 16. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT) je v proučevanih petih letih precej nihal, v letu 2010 je bil celo negativen. Podjetje *Gama* se v zadnjih letih sooča z močnimi konkurenčnimi pritiski, zaradi česar so tudi izgubili pomembno stranko. Prav tako so občutili posledice

finančne krize z izgubo dveh strank, ki se nista zmogli obdržati na trgu. Izgubo teh strank jim je deloma uspelo nadomestiti s pridobitvijo novih. Rast zaposlenih je negativna. Razlogi za zmanjševanje števila zaposlenih so v optimizaciji delovnih procesov, zaradi česar so bila določena delovna mesta ukinjena. Drugi razlog za zmanjševanje števila zaposlenih pa je v odločitvi, da nekatere aktivnosti (npr. izbrane razvdjne aktivnosti) prepustijo v izvajanje zunanjim partnerjem. V primerjavi s preteklimi leti so v zadnjih dveh letih več vlagali v področje izobraževanja in razvoja.

(4) *Delta* je podjetje, ki ga med proučevanimi podjetji lahko uvrstimo med uspešnejša, saj so kazalniki, kot so recimo dobičkonosnost sredstev ali celotna gospodarnost, najvišji med kazalniki v proučevanih podjetjih. Podjetje ima tudi najvišji delež kapitala v financiranju, najvišjo dodano vrednost na zaposlenega in najvišjo povprečno plačo na zaposlenega. *Delta* sicer beleži padec prodaje v zadnjih petih letih v povprečju za 5 %, vendar še vedno dosega zelo dobre rezultate; prav tako moramo tudi tukaj upoštevati posebnosti poslovanja v panogi informatike, kar smo omenili že pri podjetju *Beta*. *Delta* je v zadnjih petih letih dodatno zaposlila 31 ljudi, to pomeni povečanje števila zaposlenih za skoraj 70 %. Vrednost poslovnega izida (EBIT) je v zadnjih petih letih nihala, vendar še vedno dosega vrednost prek 1 milijona evrov. Podjetje se sooča s stalnimi pritiski konkurence, vendar zaradi tega niso izgubili nobene stranke. Rast zaposlenih je pozitivna, čeprav so v podjetju imeli nekaj odhodov. Razlogi za odhod se nanašajo na neskladnost med cilji posameznika in cilji podjetja. V podjetju nimajo uvedenega nobenega standarda. Stroškov v izobraževanje v zadnjih letih niso zmanjševali, saj se zavedajo pomena doseganja konkurenčnosti prav na osnovi znanja.

(5) *Epsilon* se ne more pohvaliti z dobrimi rezultati glede na preostala proučevana podjetja. Njegovi rezultati so podobni rezultatom, ki jih dosega podjetje *Gama*. Večina proučevanih vrednosti kazalnikov je med nižjimi, nizka je tudi vrednost dodane vrednosti na zaposlenega. Podjetje je v zadnjih petih letih sicer zaposlilo dodatne kadre, vendar je

v povprečju rast zaposlenih negativna, saj se kljub pozitivni povprečni rasti podjetje sooča s fluktuacijo zaposlenih, ki je negativna (odhodi perspektivnejših kadrov). *Epsilon* ima tudi najslabše prodajne rezultate, povprečna rast prodaje oz. padec prodaje je 13-odstoten; največji padec prodaje je bil zabeležen med letoma 2009 in 2008, in sicer za 31 %. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT) je bil sicer v proučevanih petih letih pozitiven, vendar lahko na podlagi podatkov razberemo, da je vrednost poslovnega izida v letu 2010 dosegla le 4 % vrednosti, ki je bila dosežena v letu 2007. Gledano na povprečje zadnjih petih let, je padec vrednosti poslovnega izida 70 %. Podjetje je v zadnjih letih izgubilo nekaj manjših in eno strateško stranko; razlogi so bili v prevzemih konkurence. Podjetje teh izgub ni zmoglo nadomestiti, hkrati pa je gospodarska kriza vplivala tudi na izpad prihodka (zaustavitev in odložitev investicij) od obstoječih strank. V podjetju so ravno uvedli standard kakovosti 9001. Stroški, namenjeni za izobraževanje, so se v zadnjih letih deloma znižali, je pa podjetje določen del financiralo z javnimi sredstvi.

(6) *Zeta* ima v primerjavi s proučevanimi podjetji najslabše povprečne rezultate v zadnjih petih letih. Podroben pregled sicer pokaže, da se je finančna situacija poslabšala šele leta 2010 glede na predhodna leta. V letu 2010 so prihodki iz prodaje upadli za 16 %, kapital se je zmanjšal za 32 %, celotni odhodki so se povečali bolj kot celotni prihodki, poslovni izid (EBIT) je bil negativen. V tem letu se je tudi število zaposlenih glede na predhodno leto (2009) znižalo za 2 % (za 3 zaposlene). Kljub temu je podjetje *Zeta* uspelo dokaj dobro ohranjati vrednost dodane vrednosti na zaposlenega in povprečno plačo, beleži pa tudi najvišje prihodke na zaposlenega v zadnjih petih letih; ti so v primerjavi z *Beto*, ki ima najnižje prihodke med proučevanimi podjetji, kar za več kot trikrat večji. Kljub slabi finančni sliki za zadnje leto pa vendar, gledano v celoti, ne gre zanemariti, da je podjetje v zadnjih petih letih dodatno zaposlilo 55 ljudi od izhodiščnih 82 zaposlenih v letu 2006, kar pomeni 67-odstotno povečanje rasti zaposlenih.



**Lidija Breznik** je doktorica znanosti, ki se raziskovalno ukvarja z obravnavo tematik s področij strateškega, inovacijskega in informacijskega menedžmenta. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih. Je zunanja sodelavka Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. Delovno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Bogate izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov ter poznavanje praks podjetij različnih panog, s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso.

*Lidija Breznik received her Ph.D. degree from the University of Ljubljana, Faculty of Economics. Her research focuses on strategic, innovation, and information management. She has gained valuable competencies by leading people and projects, working within different business areas and having international (Germany, Sweden, and USA) experiences. Being a practitioner enables her to look beyond the boundaries to make contributions to closing the gap between the theory and practice.*

## REGIONALIZATION OF SLOVENIA BY ESTABLISHING FUNCTIONAL REGIONS

### Regionalizacija Slovenije z vzpostavljanjem funkcionalnih regij

*Leonida Šnajder*

*Doktorska študentka na Ekonomsko-poslovni fakulteti, Univerza v Mariboru  
leonida.snajder@gmail.com*

*Vito Bobek*

*Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
vito.bobek@uni-imb.si*

#### **Abstract**

Slovenia is a country with a plurality of municipalities that are (in most cases) too small in terms of development and in need of more inducements for tourism, greater investment opportunities, and the establishment of shopping and logistics channels. Of Slovenia's 212 municipalities, 111 do not meet the statutory minimum level for the establishment of a municipality, which is reflected in the uneven development in various parts of the country. A similar problem has been faced by other countries (e.g., Austria), but they have resolved this problem to a satisfactory level, particularly by applying the concept of functional networking. The design and development of uniform regions, their connectedness, and their openness to cross-border cooperation are all crucial for the effective development of Slovenia as a whole, which will stimulate regional development based on functional integration. The purpose of this article is to examine whether it is possible to establish a functional region in Slovenia; we will explore the legal foundations, methods, and effects of such an establishment.

**Keywords:** regional development, functional region, establishment and effects of functional regions in Slovenia

#### **Izvleček**

Slovenija je država, ki bi morala biti zaradi velikega števila premajhnih občin – zlasti v razvojnem smislu – bolj zanimiva za turizem, naložbene priložnosti ter vzpostavljanje nakupovalnih in logističnih verig. V Sloveniji imamo 212 občin, od katerih jih kar 111 ne dosega zakonsko določenega minimalnega praga za ustanovitev občine, kar se odraža na neenakomerni razvitosti posameznih delov države. S podobnim problemom se soočajo tudi druge države, npr. Avstrija, kjer pa so ta problem zadovoljivo rešili, zlasti s konceptom funkcionalnega povezovanja. Trdimo, da so oblikovanje in razvoj funkcionalnih regij, njihova povezanost in odprtost za čezmejno sodelovanje ključnega pomena za učinkovit razvoj Slovenije kot celote, pri katerem bodo gonilo razvoja prav takšne regije. Namen članka je preveriti, ali je možno vzpostaviti funkcionalno regijo v Sloveniji; zanimali nas bodo pravne osnove ter načini in učinki vzpostavitve.

**Ključne besede:** regionalni razvoj, funkcionalna regija, vzpostavitev in učinki funkcionalne regije v Sloveniji

#### **1 Introduction: Defining the problem**

The increasing decentralization and devolution that mark the building of modern countries and the development of cooperation in Europe serve to increase the role of regions and municipalities, indicating that the institutional framework is getting ever closer to the needs of the regional economy. European trends reflect the general belief that economic growth, self-sustainable recovery,



Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 1–2, 2014

pp. 26–36

DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.03

UDK: 332.14(497.4)

JEL classification: H70, H83

the quality of public services, and citizen's democratic participation are more effective if the universally authoritative institutions are not generally centralized (Lindstrom, 2005; Vlaj, 2008). Nevertheless, since its independence in 1991, Slovenia has been considered one of the most centralized countries, even without a regional administrative level between the central government and the large number of mostly small municipalities (212 as of 2013).

In looking comparatively at the Slovenian position relative to indicators of competitiveness among the European Union (EU) member countries, it becomes evident that development in Slovenia is quite unbalanced (Kovačič, 2006). In accordance with applicable legislation and the rapid introduction of the reform of local government in Slovenia, we have municipalities that are small, fragmented, and dependent on the state while also being functionally insufficient as smaller municipalities are incapable of performing numerous tasks. Consequently, this role has been taken over by the state, to which power, influence, and centralization accrue. With the concentration of economic activities and population in a few areas, divergent conditions for life and work have been created. Differences have emerged in the spatial distribution of jobs, unemployment rates, and the educational structure of the population as well as in inadequate transport links. These problems are particularly evident in the structurally less-developed and economically weaker areas with a predominantly agrarian orientation, in areas with demographic problems and low per capita income as well as in economically and socially unstable areas. The development of a particular area depends on its characteristics and potential utilization of a defined area over which they can exploit the potential. A diverse country like Slovenia is difficult to control exclusively from the center; thus, decentralization, subsidiarity, and partnership represent primarily economic categories and not simply political categories.

In this brief article, we seek to highlight the complexity of any solution to the problem of regionalization in Slovenia and present the integration and design of functional regions. Over the course of the article, we propose answers to the key questions necessary for the effective establishment of functional regions in Slovenia—namely, how to connect small spatial units while taking into account their diversity and heterogeneity, which international comparisons (within the EU) to consult, and which are the key parameters for the design (model). To this end, we first introduce regionalism in Slovenia as a basis for further reading in the second chapter. At the same time, we provide an example of how a similar issue was resolved in Austria. In the third section, we present the definition of functional regions. We continue with the legal basis for the establishment of a functional region, and in the fifth chapter we present the processes and mechanisms that we propose for the establishment of functional regions in Slovenia. We conclude with the anticipated effects of the establishment and discussion.

## 2 Regionalism in Slovenia

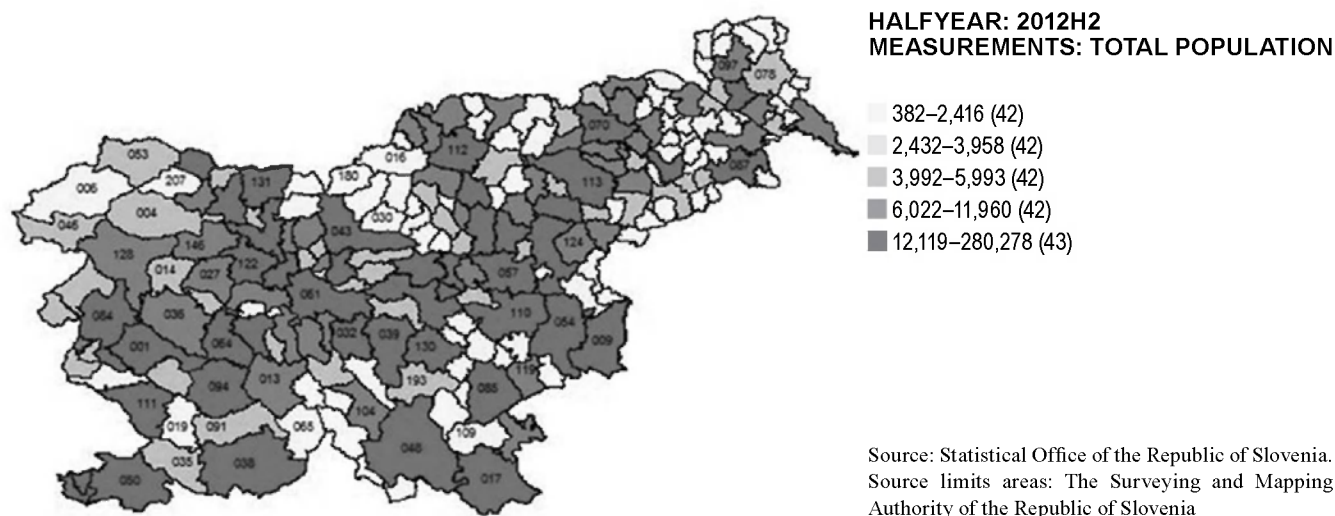
After reviewing the history of Slovenia's regionalization, it becomes evident that the regionalization process was undertaken by numerous experts. Dirnbek and Haček (2008) analyzed various existing regional divisions in the areas of government administration, public administration, and the civil society sphere. By analyzing the so-called territorial elements used in constituting regions, they established that a variety of factors leads to the formation of specific areas that can be defined as regions (in the field of civil society organizations, the wider public sector and public administration). At the same time, they found that organizations at the regional level are organized differently as a result of specific activity units at various levels coordinated by the headquarters. Slovenia is an extremely diverse country, and in thinking about the regionalization of Slovenia as an administrative organization, each physical geographical dimension gives rise to questions and doubts (Perko, 1998; Vlaj, 2008; Vrišer, 2008).

The very process of regionalization in Slovenia has long been present, but it is far from being complete. With the reform of the Slovenian local self-government (1994), we acquired a large number of small municipalities, most of which are dependent on the state as they are unable to perform many tasks, which then devolve to the state and consequently serve to enhance centralization instead of regionalization. Today we have small, fragmented and mostly unbalanced municipalities, especially in eastern Slovenia, which is evident from the cartogram depicted in Figure 1. This cartogram shows the population by municipality in Slovenia according to each dimension, from which it is evident that the majority of municipalities with populations below the statutory minimum threshold (at least 5,000 inhabitants) are in the eastern part of Slovenia.

The efficiency of the municipality depends on the financing of tasks in accordance with the constitution and the law, performed by municipalities and regulated by the Law on Local Government Financing (Financing of Municipalities Act, ZFO, Ur.LRS 32/2006). Municipalities in Slovenia independently address local matters of public interest (original work), which is regulated by the act or determined by law. For a local community to do so effectively, it must achieve a level of autonomy in the area of finance, where there is a need for a diverse range of financial resources with which to cover the cost of public goods. Brezovnik and Oplotnik (2003) compared the system of financing municipalities to the regime of financing schemes in the EU accession countries and in some EU member states. They concluded that the current model of financing for municipalities in Slovenia is unsuitable for the further development and even the existence of municipalities in the future European environment.<sup>1</sup>

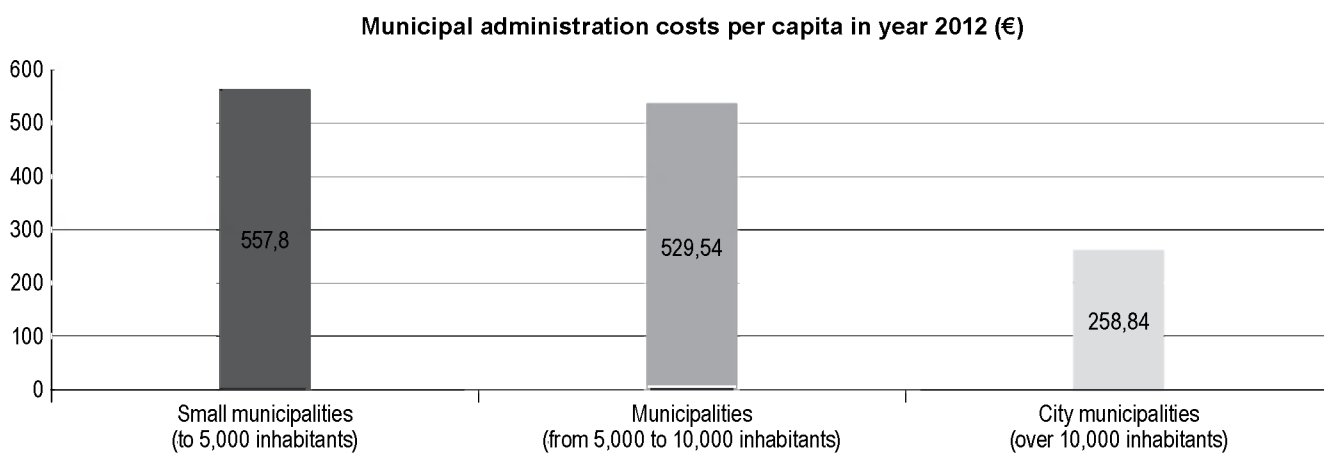
<sup>1</sup> For more on the financing of local self-government in Slovenia, see Oplotnik and Brezovnik (2012).

**Figure 1.** Number of people (by municipality) with regard to each stratum in Slovenia (Information relative to 01.07.2012—HALFYEAR 2012H2)



Source: Statistical Office of the Republic of Slovenia (SURSTAT, 2013)

**Figure 2.** Municipalities' income in terms of population in 2012



Source: Statistical Office of the Republic of Slovenia, our own calculations (2013)

The establishment of a municipality (a small one) is usually associated with development and is a very good development tool, but only until financial problems arise, because the creation of a county carries with it considerable responsibility and liability. Accordingly, proposals have already been made to the government for combining smaller municipalities in the form of a citizens' initiative (Republika Slovenija, Vlada Republike Slovenije, 2013). At the same time, the Council of Europe Expert Group came before the Congress of Local and Regional Authorities to recommend the regulation of local self-government

in Slovenia. This indicated that the number of municipalities is still increasing and that stricter enforcement of the Slovenian Law on Local Self-Government, which sets a minimum of 5,000 inhabitants for the establishment of new municipalities, is desirable in order to avoid fragmentation, coupled with insufficient funding (Cokert, 2005).

It can be deduced from the graph in Figure 2 that smaller municipalities are more expensive; Figure 2 shows the cost of local government per capita in 2012 and municipal revenues to cover appropriate use in 2012. Using data from

**Table 1.** *National Structures (NUTS)*

	NUTS 1		NUTS 2		NUTS 3		LAU 1		LAU 2	
AT	<i>Gruppen von Bundesländern</i>	3	<b>Bundesländer</b>	9	<i>Gruppen von politischen Bezirken</i>	35	-		Gemeinden	2357
SI	-	1	<i>Cohesion region</i>	2	<i>Statistical regions</i>	12	Administrative units	58	Municipalities	210

AT: Austria, SI: Slovenia.

Source: European Commission, Eurostat (2011)

the Statistical Office of the Republic of Slovenia, we made our own calculations. The municipalities are divided into three classes: Small municipalities are those below the legal limit of (at least) 5,000 inhabitants, accounting for 110 municipalities in Slovenia. The next class is medium-sized municipalities, ranging between 5,000 and 10,000 inhabitants; 48 of these are in Slovenia. Finally, municipalities with more than 10,000 inhabitants account for 53 municipalities in Slovenia. Figure 2 clearly shows the highest cost per capita for municipal administration in the small municipalities—namely, €557.8 per capita—followed by medium-sized municipalities at €529.54 and larger municipalities at €258.84 per capita.

A similar problem arose in the neighboring country of Austria, where—compared to Slovenia—they have an even larger number of small municipalities. The problem was addressed by establishing what were called “small regions” (*Kleinregionen*). A small region can be founded by voluntary cooperation among several municipalities that are geographically contiguous and whose fundamental purpose is the effective implementation of municipal functions, use of synergies, development potential, and the creation of a regional consciousness (Andrieu, 2008).

Table 1 shows the dominance of small municipalities in Austria—that is, the less populous ones. According to data from 2011, this includes 210 municipalities in Slovenia and 2,357 in Austria (ratio 1:11, 22), while the population ratio is 1:4.1. The comparison is based on lower territorial units (municipalities), called local administrative units (LAU<sup>2</sup>), which are not subject to the regulation NUTS<sup>3</sup> (SURS, 2012).

In this area, both Slovenia and Austria have pursued the EU development strategy and are trying to turn disadvantages into opportunities for development. To achieve this goal, the key structure of regional governance in this case referred to the need to develop innovative and inclusive regional structures for local governance, ones that will support the process of compliance with the EU Structural Funds, particularly the European Regional Development

Fund (Bobek, 2010). The goal of effective, proportionate development involves independent regions defined on the basis of functional characteristics, whereby they established the concept of a regional economy—namely, an area in which they operate markets that lead to the agglomeration of benefits and to subsequent networking sites (i.e., networking), the operation of competition, cooperation, etc.

### 3 Definition of Functional Regions

A functional region is a territorial unit, resulting from organized socio-economic ties, regardless of its geographical features or historical relations. From this, it follows that the functional integration of municipalities constitutes a functional region, which is characterized by strong, system-related spatial units marked by a high frequency of internal, regional economic interactions, such as trade goods and services, a well-developed internal regional infrastructure, job mobility, and other activities. Within the functional regions arise numerous economic and social interactions. Functional regions are mainly composed of one or more centers and their hinterlands. The size of a functional region is a very important indicator of the size and importance of the labor market (Konjar et al., 2010; Noronha, 1986; OECD, 2012).

Several authors have examined the potential establishment of functional regions. Drobne and others have analyzed the decentralization of Slovenia, using three approaches in terms of the demarcation of functional regions as follows: Based on daily commuters to work, the labor market method is to be used; the method involving areas of labor mobility and the multi-integration method follow. During the research they encountered many difficulties. They indicate that the choice of method is one of the key problems in the demarcation of functional regions; just because the method has been used successfully in many countries does not necessarily mean that it is also appropriate for Slovenia.

Slovenia shows the need for the introduction of regional planning and a level of regional local government, which would allow the decentralization and transfer of state powers to the region, as it will help considerably in striking a balance between local communities and the state (Drobne et al., 2010). This marks the starting point of our study as the process of building functional regions, as mentioned, brings together the interests of the population as well as sustainable development of national spatial policies. In a

<sup>2</sup> To meet the demand for statistics at the local level, Eurostat established a system of local administrative units (LAUs) compatible with NUTS (European Commission, Eurostat, 2011).

<sup>3</sup> The NUTS classification (nomenclature of territorial units for statistics) is a hierarchical system for dividing the EU (European Commission, Eurostat, 2012).

simple and effective form, the establishment of a functional region allows municipalities to engage in strengthening cooperation, so that each municipality retains its autonomy and identity. At the same time, the establishment of a functional region increases the quality of services, works against state centralization, and provides a stimulus for regional economic development, as evidenced by international examples of successful development breakthroughs for companies, cities, regions, and entire countries.

One instance of development breakthrough among undeveloped areas with functional integration is Vulkanland in Austria. With the aim of promoting local, green, and high-voltage self-management, they functionally connected 79 municipalities through a regional project with the help of the umbrella brand. They have developed a competitive and sustainable business strategy and gained funding from the EU through the regional project. Vulkanland has become an attractive destination to live and work (Peer, 2010; Pfeiffer, 2010).

The aim is to enhance the functional integration of municipalities, specifically through the establishment of functional regions for several municipalities, the main objective of which is to link regional purchasing power and the domestic regional market—a link that can stabilize most of the sectors and development. Functional regions increasingly play an independent role in the knowledge economy. They represent a dynamic market, including other functional regions associated with the flow of information, knowledge, goods, and services.

## 4 Legislation

### 4.1 Slovenia

The history of the local government in Slovenia reveals the strong role of the Constitutional Court, which, with its audits in accordance with the constitution, has established an understanding of the principles of local self-government, and the concept of the county, as it was in the previous decade in the field of local self-government in Slovenia, is very dynamic. When Slovenia gained independence in 1991, the new constitution established a renewed basis for modern local government. Two years later, the Local Government law was enacted in the same year as the law on local elections and the 1994 Law on the Financing of Municipalities. These new municipalities (147) were established on January 1, 1995. At independence, Slovenia had 62 municipalities; today, it has 212, of which 111 do not meet the statutory threshold of 5,000 inhabitants because, in the process of their foundation, geographic, border, ethnic, historical, and economic reasons have prevailed. The period following the implementation of local self-government brought many changes as the number of municipalities increased. An increasing number of the smaller municipalities have not been able to perform many tasks, which has intensified the process of centralization, only deepening the differences between areas.

In accordance with the applicable legal criteria for the establishment of a municipality in Slovenia, there have to be at least 5,000 inhabitants. In certain circumstances, for geographic, border, ethnic, historical, or economic reasons, a municipality with fewer than 5,000 can be established, but not one with fewer than 2,000 inhabitants. As the basic local governments within the frame of the constitution and the law, municipalities independently execute their affairs and exercise functions that are transferred to them by law (Local Government Act, ZLS, Official Gazette of RS, no. 71/93). Twenty-six municipalities in Slovenia have fewer than 2,000 residents, which is below the statutory threshold (the smallest is Hodoš, which lists 381 inhabitants, according to 2012 data; we considered the average population of municipalities in 2012 according to SURS).

In Slovenia, the so-called “development regions” do not have legal effects as autonomous regions do as they do not have their own regional legislation or even regional budget.

The legal basis for the establishment of functional regions in Slovenia is already enshrined in the Constitution of the Republic of Slovenia (Official Gazette of RS, no. 33/1991), which states that people exercise local self-government in municipalities and other local communities (Constitution, Article 138). The municipality comprises the settlement or several settlements associated with common interests and the needs of the population (Constitution, Article 139). With prior consent from the municipality or wider self-governing local communities, the state can transfer by law to the municipality or wider self-governing local community individual tasks under national jurisdiction as long as it also provides the necessary assets. In matters where the local authorities have received such transferred tasks from the state, the state authorities also provide supervision over their proper and professional work performance (Constitution, Article 140). Municipalities are free to decide to join the wider local community or the region to regulate and manage local affairs of wider importance. With the state's agreement, they can transfer certain matters under state jurisdiction in their original jurisdiction and determine the participation of these communities in proposing and performing under national jurisdiction. Such principles and criteria for the transfer of power as discussed herein are regulated by law (Constitution, Article 143).

In addition, the constitution is the basis for the establishment of functional regions in the Law on Local Self-Government (Official Gazette of RS, ZLS, no. 94/2007), which states that the local self-governing communities should work together on the principles of solidarity and voluntary action; to this end, they can combine means and establish joint bodies, organizations, and agencies to address common issues. Local self-government is also involved with the local communities of other countries and with international organizations and local communities (ZLS, Article 6). For this purpose, the establishment of associations can pool resources and, in accordance with the law, establish joint



authorities and joint municipal authority administration as well as set up and manage funds, public institutions, public companies, and institutions. We are dealing with public institutions and enterprises; the founder is the state or the local government. State and local governments are territorial systems whose duties, powers, funding, decision-making bodies, etc., are determined by the law.

Financial incentives for the association of municipalities in terms of establishing a municipal government are set out in the Act on the Financing of Municipalities (Official Gazette of RS, ZFO, no. 123/2006). Municipalities are to be provided with additional funds from the state budget for co-financing (implementation of specific tasks or programs, investments, joint municipal administration task performance) (ZFO, Article 18). This indicates that the municipalities, with the cooperation of public services or the activities of their contractors (joint public institutions and companies), must (Milatovič et al., 2002, p. 126):

- ensure the implementation of the statutory duties of municipalities (including public services);
- implement the founder's rights and obligations; and
- ensure the mutual congruency of decisions.

#### 4.2 Austria

After Austria's accession to the EU in 1995, the Federal Chancellery, together with the provinces, succeeded in developing an innovative and inclusive regional governance structure for local consistency, particularly the European Regional Development Fund. In small organizations, associations, or societies (members of these associations include municipalities, businesses, and individuals) for regional management, they have managed to establish thousands of projects in the region to meet the needs of the population at the local level and regulate the balance between the city and country (European Commission—Panorama, 2012).

The legal basis for the functional regions is Law § 20 on Spatial Planning (Raumordnungsgesetz 1974). Furthermore, the cooperation between municipalities falls under the guidelines of the Association Law, meaning both associations of municipalities (*Gemeindenverbänden*) and administrative communities (*Verwaltungsgemeinschaften*) can be formed (Gesetzesstand ROG, 1977).

In Austria an ideal structure for a functional region is a group of 6 to 12 municipalities, with approximately 19,000 to 38,000 inhabitants, which can cope effectively with future challenges. In Slovenia, in terms of population, an ideal structure would consist of two to four municipalities; however, in every case there can be a different number of participants. The design concept of functional regions is voluntary and represents a path toward and incentive for the more intensive integration of municipalities. This kind of cooperation is an effective form of municipal regional governance at the local level, thereby meeting needs at the local level. At the same time, such an association aims to ensure a fair balance between the central and peripheral parts of the country.

## 5 Processes and Mechanisms in the Establishment of Functional Regions in Slovenia

The discussion on the origins of future landscapes in Slovenia has stalled, and through the article we provide new solutions—namely, new processes and mechanisms of cooperation between municipalities, establishing functional regions (i.e., the implementation of the regional economy) that would not view specific areas (e.g., industry, energy, agriculture, forestry, tourism, marketing, services) separately, but as more integrated. A regional economy equates living space with commercial space, so that in a small diverse country like Slovenia, integration based on functional characteristics is crucial for the competitiveness of regions within the country, which is reflected in the European court. With the development of functional regions, the borders of municipalities are exceeded and cooperation within the newly created regions with the help of external assistance explores and takes advantage of unused potentials.

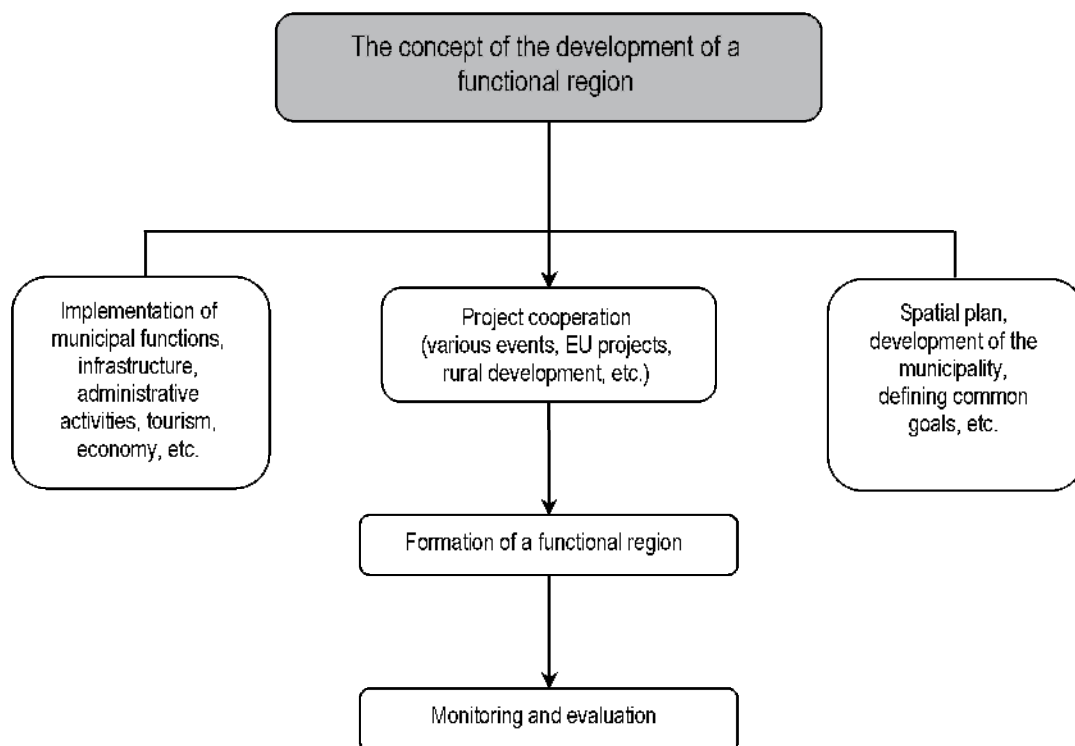
The concept of the development of functional regions includes measures affecting economic areas, tourism, agriculture, and infrastructure as well as the field of supply, waste disposal, and energy. Spatial planning is beyond the boundaries of municipalities. In this way, it can take inter-municipal needs into account and can promote the integrated development of functional regions. The concept of the development of functional regions requires extensive discussion among the municipalities involved in the functional region and the construction of a basis for positive development in the future.

Based on strategic planning through the concept of the development of functional regions, such regions can also plan for the continuous implementation of common tasks. This includes community management (human resources, procurement, supply resources, information technology) and economic development agencies, such as entrepreneurial centers or structured cooperation in the field of tourism. In addition, a functional region can include the construction of infrastructure, such as schools, roads, and childcare facilities.

Each functional region consists of those municipalities combined in various fields. Such integration can only succeed if it is voluntary and based on a careful discussion of the potential in each functional region.

Each municipality elects its mayor as the leading authority of the functional region, where decisions are made. This body then appoints the chair, which is the external representative of the functional region. This representative is expected to alternate, but the continuity of this function demands at least a few years. Important decisions involving functional regions can be made in a joint meeting of all members of municipal councils/municipalities that comprise the functional region.

Figure 3. *The concept of the development of functional regions*



Source: Authors

Critical to the quality of partnerships and the sustainability of functional municipal regions is the monitoring of and support for the process. In the framework of the development and implementation of functional regional development, a concept for functional regional development and professional support for municipalities in implementing the development concept must be provided. This process of monitoring competences is adapted to an individual functional region; county authorities can then gain professional know-how through seminars and courses. To assist in ensuring the exchange of experience and the achievement of goals arising from the participation that contribute to a common municipal consciousness, annual events can be observed (e.g., Functional Region Day).

Priority should be given to cooperation projects among municipalities in terms of creating functional regions involving region/province/country (in the case of Slovenia, which does not yet have the management level in place, this role should be taken over by the state). For these purposes, it would be necessary to develop programs for advancing the formation of functional regions, which would provide additional incentives for the creation of such projects.

## 6 Expected Effects of Establishing Functional Regions

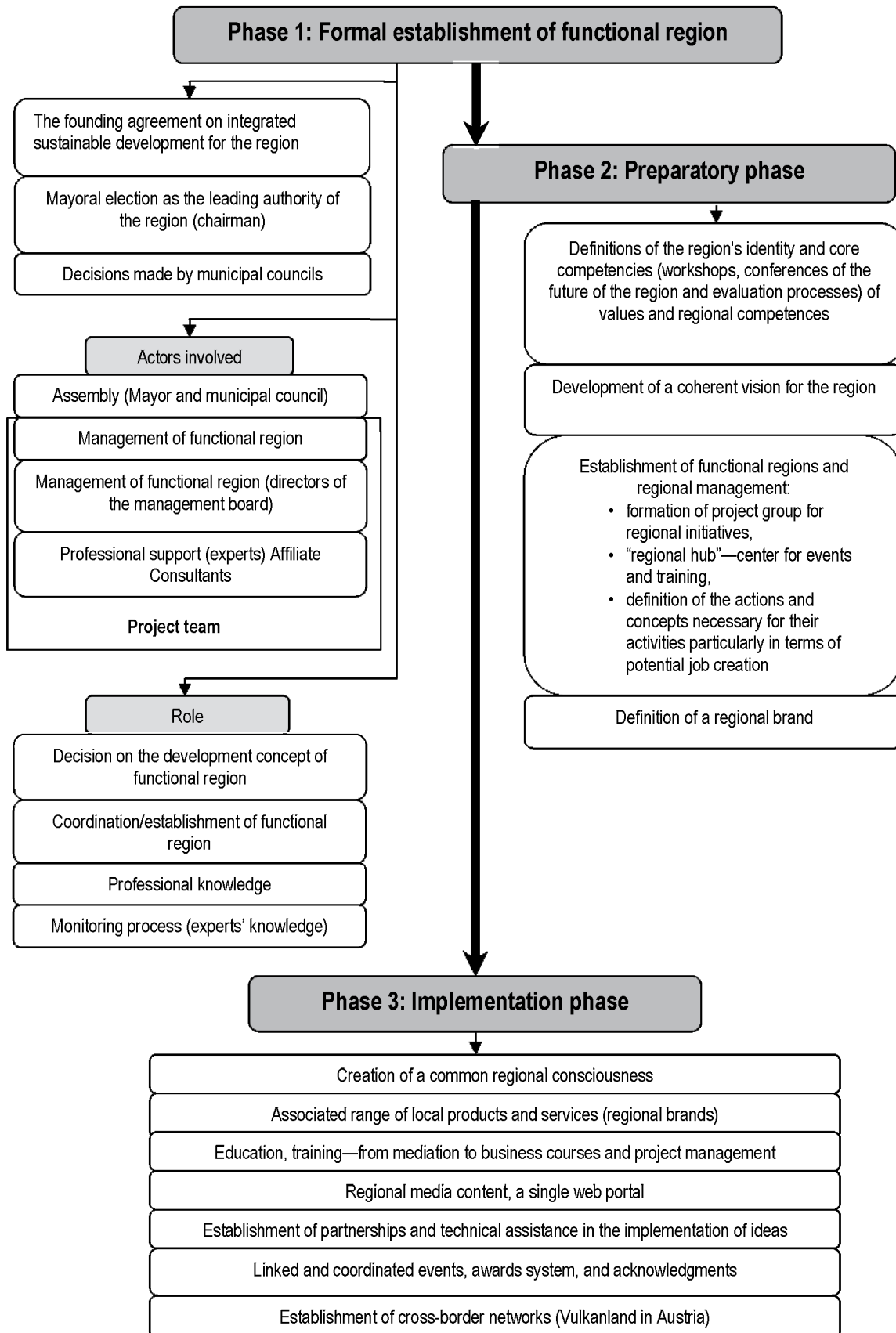
The development of a functional region also implies the formation of regional identity, which will have a sustainable positive effect on further development in the region.

To ensure the better use of resources in a functional region, the first task is to emphasize and highlight the existing infrastructure, schools, municipal buildings, etc., and any pre-existing cooperation. One outcome of the establishment of a functional region and its development concept is the creation of regional brands and products. For the general population in the region, a new consciousness of regional identity, new ideas, and products based on these regional brands and products will be developed from the bottom up. By building on new regional identity, added value will later accrue; such value will be impossible to ignore after a few years. The formulation of a wholesome corporate identity (logo, website, etc.) is therefore a logical consequence of such development.

Within a functional region, solutions for regional tasks and issues become decentralized and are based on direct contact with citizens. As citizens will work together in finding solutions, over time the importance of these regions will increase. The key effects of the establishment of functional region are therefore as follows:

Cost savings (saving plans). For the cost-effective performance of tasks within the jurisdiction of municipalities (water supply, sewerage, waste disposal, flood prevention, etc.), it makes sense to go beyond municipal borders and unite efforts with other municipalities facing the same challenges. At the same time, an important source of savings is the use of renewable energy sources as risky imported energy, resource scarcity, and climate conditions will even-

Figure 4. Successive building activities of functional regions



Source: Authors

tually take a toll at the global, national, and regional levels. Energy savings and the use of renewable energy sources (wind, forest, the sun) will have positive effects not only on the environment, but also on the budget and the regional economy.

Establishment of logistics and shopping channels. The regional center is an effective instrument for joint interurban action in the transport sector as increasing mobility, the growing volume of traffic, and the need for a safe and quality-oriented habitat are major challenges for municipalities. Long-term measures will be needed to maintain mobility through regional means of transport in the way of preserving the habitat and with the participation of several municipalities and counties.

Obtaining EU funding. Because of the need for the long-term, active support of the regional government, as well as businesses and NGOs (non-governmental organizations), an "entrepreneurial center to attract EU funding to the region" should be established.

Providing jobs. Especially for large projects, cooperation between the public and private sectors is increasingly important. It is crucial that communities focus on broad objectives as cooperation with other municipalities has great potential and, with proper financial management, can make the best ideas into reality.

## 7 Conclusion

Slovenia is a land of varied historical, geographical, demographic, economic, cultural, and linguistic dimensions. Consequently, the regionalization of Slovenia since the preparation of the Constitution of the Republic of Slovenia has been a real scientific problem. Proportionate development is a fundamental societal challenge; it is necessary to reduce the differences and activate endogenous potential countries to encourage municipalities to connect in order to promote competitiveness and maintain identity—not just in the region, but in the country as a whole.

Individual parts of Slovenia have unequal positions, so integration is necessary because only together can we reduce the gap between the more developed and less developed parts of Slovenia. Many international comparisons, the European Union documents, and research offer guidance to fill the gap between the (too) small municipalities and the state and the establishment of functional regions (i.e., regions with their own indigenous identity); we can create an environment that will enable the implementation of the principle of subsidiary in order to achieve an effective development of the country. All of this will not be possible without the activation of social capital in the community. Perhaps it is the time of economic crisis that will draw us to our potential, thereby allowing a greater sensitivity to community-connecting projects. The desirability of integration enables the establishment of a functional region, which represents not only a strongly related spatial unit with a high frequency of internal regional economic interactions, a well-

developed regional infrastructure, but also an execution of the so-called regional self-sufficient economy, which represents the basis of scientific, technological, and entrepreneurial knowledge in the form of knowledge in companies and other organizations as well as the human factor that functions in a functional region.

Integration into the European space requires regions that act decisively and are able to identify their competitive advantages. The basic instrument for enhancing regional development and, thus, competitiveness is fundraising. Slovenia, as an EU member, has the opportunity to obtain financial incentives from the EU Regional Development Fund and therefore fulfill the needs and interests of the regional population. It is necessary to bear in mind that we are talking about long-term development and creating a more competitive environment, which is a fertile space for the persistent and the innovative. The process of the creation of successful regions is closely linked with a clear vision and an appropriate regional marketing. In this process, a key role is played by the management of municipalities that act as initiators of an innovative and effective approach. The policy of the regional economy equates the habitat to economics, but always bears in mind the nature that is the foundation of all actions. The lives of the residents of the region are closely linked with nature, sustainable development, quality (bio) products, and mutual cooperation.

According to the characteristics of Slovenia, it is possible to create many functional regions as spatial planning and development should not be limited exclusively to individual municipalities, but groups of municipalities. Accordingly, they must develop a common infrastructure, as business decisions and decisions of foreign investors also depend on the flexibility and offers of the best infrastructure. The future is based on strengthening the mutual cooperation of neighboring municipalities apart from the fact that each municipality retains its autonomy and identity.

The aim is to strengthen communities through the establishment of functional regions in which several municipalities will be included. Through functional regions, municipalities can adopt a simple and cost-effective form to:

- provide a higher quality of their services;
- act against centralization in the country;
- give a joint initiative for regional economic development;
- contribute to the synergy effects of inter-municipal cooperation in all fields; and
- maintain identity as a community and as a region.

Through the joint development concept, creating functional regions to promote regional cohesion is stimulated. The joint concept has positive impacts on regional development, quality of life, and the more efficient execution of the tasks and ultimately on helping to overcome the challenges of the future.

The functional regions have to represent the central concept of the landscape as they understand the needs, opportunities, and threats of the region and are able to effectively shape the future. The functional region will create a permanent base for cooperation, which is independent of the current arrangements and programming periods. The functional region in Slovenia represents an entirely new phenomenon. Based on the positive experiences from the neighboring Austria (Vulkanland) and the presented formal-legal aspects of the establishments in Slovenia, it is reasonable to claim that the functional region can be model of Slovenia in practice.

## References

- Andricu, J. (2008). *Kleinregion Feldbach und Steirisches Vulkanland*. Graz: Landesrechnungshof Steiermark.
- Bobek, V. (2010). *Priprava vsebinskih in programskih izhodišč za Podravsko regijo za obdobje po letu 2013 ter oblikovanje priporočil z področje projektnega vodenja in razvoja regijskih projektov*. Maribor: Mestna občina Maribor, projektna pisarna.
- Brezovnik, B., & Oplotnik, Ž. (2003). *Mednarodna primerjava sistemov financiranja občin*. Lex localis, year 1, No. 3.
- Čokert, A. (2005). *Teritorialni del reforme lokalne samouprave v Sloveniji*. Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko. Ljubljana, p. 214.
- Drobne, S., Konjar, M., & Liseč, A. (2010). Delimitation of functional regions of Slovenia based on labour market analysis. *Geodetski vestnik*, 54(3), 481–500.
- European Commission, Eurostat. (2011). *National Structures*. Retrieved from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts\\_nomenclature/correspondence\\_tables/national\\_structures\\_eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/correspondence_tables/national_structures_eu)
- European Commission. (2012). *Panorama inforegio*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag40/mag40\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag40/mag40_sl.pdf)
- Gesetzesstand ROG nach der Novelle LGBl.* (1977). Raumordnungsgesetz. 1974. Retrieved from [http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/dokumente/10231089\\_241551/68327813/ROG%201977%2056.pdf](http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/dokumente/10231089_241551/68327813/ROG%201977%2056.pdf)
- Konjar, M., Liseč, A., & Drobne, S. (2010). Methods for delineation of functional regions using data on commuters. *13<sup>th</sup> AGILE International Conference on Geographic Information Science 2010 Guimarães*, Portugal.
- Kovačič, A. (2006). Konkurenčnost na regionalni ravni. *Naše gospodarstvo*, 52(5–6), 81.
- Lindstrom, N. (2005). *Europeanization and sub-national governance in Slovenia*. ECPR Joint Sessions of Workshops, Granada.
- Milatovič, J., et al. (2002) 3. *Posvet "Dnevi slovenske lokalne samouprave"*. Ljubljana: Združenje seniore Slovenije—managerjev in strokovnjakov ter Agencije za management.
- Noronha, V. T. (1986). *Functional regions reexamined: The Black/White interaction model*. Retrieved from Digital Geographic at <http://digitalgeographic.com/resources/publications/divide/Noronha-Nystrom1986.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2002). *Redefining territories: The functional regions*. Paris: OECD Publication Service. Retrieved from <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/0402021c.pdf>
- Oplotnik, Ž. J., Brezovnik, B., & Vojinović, B. (2012). Local self-government financing and costs of municipality in Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 37, 128–142.
- Peecr, V. (2010). *Knowledge Source and product of rural learning processes*. Vienna: University of Natural Resources and Applied Life Sciences and Institute of Spatial Planning and Rural Development.
- Perko, D. (1998). Regionalizacija Slovenije. *Geografski zbornik*, XXXV/III, 51–53.
- Pfeiffer, A. (2010). A future built on different standards. *The New York Times*. Retrieved from [http://www.nytimes.com/2010/09/03/business/energy-environment/03iht-r-bogvol.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/09/03/business/energy-environment/03iht-r-bogvol.html?pagewanted=all&_r=0)
- Republika Slovenija, Vlada Republike Slovenije. (2013). *Potratna javna uprava: nujno zmanjšanje števila občin*. Retrieved from <http://predlagam.vladi.si/webroot/idea/view/2340/null/answers>
- Republika Slovenija. *Local Government Act*, ZLS, Official Gazette of RS, no. (72/93), Retrieved from <http://www.uradni-list.si/1/content?id=82670>
- Republika Slovenija. *Constitution of the Republic of Slovenia* (Official Gazette of RS, no. 33/1991). Retrieved from <http://www.uradni-list.si/1/content?id=61579#!Ustava-Republike-Slovenije>
- Statistical Office of the Republic of Slovenia (SURS). (2013). *Število prebivalcev, občine*. Retrieved from [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/05\\_prebivalstvo/10\\_stevilo\\_preb/20\\_05C40\\_prebivalstvo\\_obcine/20\\_05C40\\_prebivalstvo\\_obcine.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/20_05C40_prebivalstvo_obcine/20_05C40_prebivalstvo_obcine.asp)
- Vlaj, S. (2008). Regionalisation of the Republic of Slovenia. *Uprava*, VI, 8.
- Vrišer, I. (1998). *Regionalizem v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Vuk Dirnbek, V., & Haček, M. (2008). Regionalne delitve Slovenije. *Lex Localis Revija za lokalno samoupravo*, 6(2), 205–243.



**Leonida Šnajder** graduated from the international trade program at the Faculty of Economics and Business of the University of Maribor. She is employed in the economy sector, where she is acquiring experience for a better understanding of the economy and the business system in the international environment. She is a student in a doctoral study program of Economic and Business Sciences at the Faculty of Economics and Business. Her work focuses on regional development.

*Leonida Šnajder je diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru na smeri Mednarodna menjava. Zaposlena je v gospodarstvu, kjer pridobiva izkušnje za boljše razumevanje gospodarstva in poslovnega sistema v mednarodnem okolju. Na Ekonomsko-poslovni fakulteti je študentka doktorskega programa Ekonomske in poslovne vede. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno v obravnavo regionalnega razvoja.*



**Vito Bobek, Ph.D.**, currently works as a professor of international management at the University of Applied Sciences FH Joanneum (Graz, Austria) and the University of Maribor (Slovenia). He is also a manager and owner of Palemid—Consulting, Research, Education LLC. He serves as a member of the supervisory board at KBM Infond (Investment company, Maribor, Slovenia), regional editor for Central and Eastern Europe at *European Journal of International Management*, member of the editorial board at *International Journal of Trade and Global Markets*, member of the editorial board at *Imago Europae* (Florence, Italy), and member of Team Europe Slovenia. His research interests are related to international business, strategic management, regional economic integration, cross-cultural management, and management of cities and regions.

*Prof. dr. Vito Bobek trenutno deluje kot profesor mednarodnega menedžmenta na Univerzi za uporabne znanosti FH Joanneum v Gradcu v Avstriji in na Univerzi v Mariboru. Hkrati deluje tudi kot direktor in lastnik Palemid – svetovanje, raziskovanje, izobraževanje, d. o. o. Je član nadzornega sveta pri KBM Infond (investicijska družba, Maribor), regionalni urednik za srednjo in vzhodno Evropo pri časopisu *European Journal of International Management*, član uredniškega odbora pri časopisih *International Journal of International Management* in *Imago Europae* (Firence, Italija) ter član Team Europe Slovenije. Njegova raziskovalna področja so povezana z mednarodnim poslovanjem, strateškim menedžmentom, regionalnim gospodarskim povezovanjem, medkulturnim menedžmentom ter upravljanjem mest in regij.*

# KAPITALSKA STRUKTURA IN TANKA KAPITALIZACIJA: ŠTUDIJA PRIMERA OBVLADUJOČIH DRUŽB V SLOVENIJI

## Capital Structure and Thin-capitalization Rule: Case study of parent companies in Slovenia

Lidija Hauptman

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
lidija.hauptman@uni-mb.si

Sašo Tič

AD VITA d.o.o.  
saso.tic@vitapur.com

Prejeto/Received:  
Oktober 2013

Sprejeto/Accepted:  
Februar 2014

### Izvleček

Teorija opredeljuje kakovost kapitalne strukture zelo različno. Nanjo vplivajo številni dejavniki. Pri posojilih med povezanimi osebami (kot obliki dolžniškega financiranja) in prihrankih, ki jih dosežemo pri tej obliki financiranja, družbe ustvarijo t. i. davčni ščit, njegovo prekomerno izkoriščanje pa države omejujejo s pravilom tanke kapitalizacije. V prispevku smo analizirali spreminjanje kapitalne strukture na primeru izbranih obvladujočih družb v Sloveniji za obdobje 1997–2012. Raziskava razkriva, da se je delež dolžniškega financiranja po sprejetju pravila tanke kapitalizacije v letu 2004 in kljub njegovemu zaostrovanju povečeval.

**Ključne besede:** pravilo tanke kapitalizacije, kapitalna struktura, analiza bilance stanja, dolžniško financiranje

### Abstract

Theory defines the quality of a capital structure in different ways, and many factors have an impact on it. In the case of loans between the related parties (as a form of debt financing) and the savings that can be achieved using this form of financing, the companies create a so-called tax shield, by which exploitation is restricted by the thin capitalization rules in many countries. In this paper, the changes in the capital structure of selected parent companies in Slovenia for the 1997–2012 period were analyzed. The survey reveals that the proportion of debt financing increased after the adoption of the thin capitalization rules in 2004 and despite its escalation.

**Keywords:** Thin-capitalization rule, capital structure, balance sheet analyses, debt financing

## 1 Uvod

Teorija opredeli kakovost kapitalne strukture<sup>1</sup> zelo različno. Nekateri avtorji jo vidijo v velikosti in razmerju lastniškega in dolžniškega kapitala, drugi v usklajenosti sredstev in njihove strukture s finančno strukturo (Bergant 2003, 2012), tretji v zagotavljanju likvidnosti, denarnega toka in možnosti preskrbe ustreznih finančnih virov (Jovanovic 2013). Po Modigliano-Millerjevem teoremu (1958, 1963) optimalna struktura kapitala ne obstaja, družbe pa svoje vrednosti ne morejo spreminjati s finančnimi odločitvami, temveč zgolj z investicijskimi. Če v model vključimo davke (predvsem davek od dohodkov pravnih

<sup>1</sup> Kapitalna struktura je razmerje med dolžniškim (le dolgoročni dolgovi in ne tudi kratkoročni) in lastniškim kapitalom (Mramor 2002). Finančna struktura je razmerje med celotnimi (kratkoročnimi in dolgoročnimi) dolgovi in lastniškim kapitalom (Jovanovic 2013) oz. razmerje med dolžniškim in lastniškim financiranjem (Ribnikar 2000).

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy  
Vol. 60, No. 1–2, 2014  
pp. 37–46  
DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.04

UDK: 336.77.067:330.144(497.4)  
JEL klasifikacija: M4, K34.

oseb), je pomembno, iz katerih virov se družbe financirajo (Jovanović 2013), saj financiranje z dolgovi povečuje vrednost same družbe (Berens in Cuny 1995).

Družbe lahko pri posojilih med povezanimi osebami (kot obliki dolžniškega financiranja) in prihrankih, doseženih pri tej obliki financiranja, dosežejo t. i. davčni ščit,<sup>2</sup> njegovo prekomerno izkoriščanje pa želijo države omejiti s pomočjo davčne zakonodaje s t. i. *pravilom tanke kapitalizacije*. Pri tem pravilu gre za to, da družbeniki preveč zadolžujejo družbo, posledica tega pa so davčno nepriznani odhodki od presežka obresti, ki jih družbe ne smejo vključiti v davčno osnovo.

Proučevanje problematike razmerja med lastniškim in dolžniškim financiranjem v povezavi s tanko kapitalizacijo je bilo v preteklosti osvetljeno z različnih vidikov. Hauller in Runkel (2012) sta ugotovila, da tanka kapitalizacija spodbuja davčno konkurenčnost na področju obdavčitve dohodkov pravnih in fizičnih oseb, in dokazala, da koordinirano zaostrovanje pravila tanke kapitalizacije državam koristi, četudi se konkurenca na področju davčnih stopenj zaostri. Büttner s soavtorji (2006, 2008, 2012) je proučil vpliv instituta tanke kapitalizacije na preprečevanje presežnega dolžniškega financiranja nemških multinacionalk v obdobju med letoma 1996 in 2004 ter ugotovil, da pravilo tanke kapitalizacije učinkovito zmanjšuje spodbujanje notranjega zadolževanja v davčnem načrtovanju, vendar se poveča delež zunanjega zadolževanja. Overesch in Wamsler (2006) sta proučevala vpliv različnih davčnih stopenj na izkoriščanje oz. uporabo notranjih dolgov. Weichenrieder in Windischbauerjeva (2008) pa sta ugotovila, da zaostrovanje zakonodajnih določil vodi v davčno načrtovanje in optimiranje novih poslovnih modelov, kot je preoblikovanje multinacionalnih družb v holdinške oblike. Hsun (2012) je ob iskanju optimalnega pravila tanke kapitalizacije v povezavi z davčnimi oazami ugotovil, da strožje pravilo tanke kapitalizacije zmanjšuje spodbude za investiranje in je škodljivo za gospodarsko rast. Gajewski (2012) je proces spreminjanja pravila tanke kapitalizacije opazoval v državah članicah OECD. Duhovnikova (2005, 24–25) pa je podala pregled dejavnikov, ki vplivajo na izbiro oblike financiranja.

V svetu obstaja več modelov tanke kapitalizacije, raziskave pa so v državah članicah OECD razkrile, da se države najpogosteje odločajo za neodvisni tržni pristop, pristop fiksnega razmerja med dolgom in kapitalom, načelo lupljenja dobička, pristop konsolidirane skupinske kapitalne strukture, pristop navidezne tanke kapitalizacije in pristop omejevanja odbitka poslovni enoti (Đukić 2011; Maček 2003, 27–28). Sistematičen pregled pravil tanke kapitalizacije v EU27 je podala Đukićeva (2007, 2011), ki je pravila združila v štiri skupine najpogostejših pristopov. Večina držav članic EU je uzakonila pristop fiksnega razmerja med dolgom in kapitalom, temu pa sledijo su-

bjektivni pristop, skrito razporejanje dobička in princip lupljenja dobička. V Sloveniji je trenutno v veljavi pristop fiksnega razmerja med dolgom in kapitalom.

V prispevku ugotavljamo, kako se je kapitalna struktura v povezavi s pravilom tanke kapitalizacije spreminjala v obdobju 1997–2012, in to na primeru izbranih obvladujočih družb v Sloveniji. Analizirali smo družbi, ki sta zavezani k javni objavi revidiranega letnega poročila, in zato predpostavili, da so letna poročila resnična in poštena. Hipotezi, ki smo ju zastavili, sta bili:

*H1: Delež dolžniškega financiranja je v izbranih obvladujočih družbah v opazovanem obdobju 1997–2012 naraščal.*

*H2: Zaostritev razmerja med lastniškim in dolžniškim financiranjem v davčni zakonodaji (ZDDPO) je vplivala na kapitalno strukturo v izbranih družbah.*

Z vidika davčne zakonodaje velja, da je za družbo dolžniško financiranje ugodnejše, saj so obresti od posojil povezanim osebami v omejenem znesku davčno priznani odhodki, ki zmanjšujejo davčno osnovo, v nasprotju z dividendami, ki so strošek lastniškega kapitala in niso davčno priznani odhodki. Zato menimo, da sta se proučevani družbi v preteklih letih raje odločali za dolžniško financiranje, kar je pomembno vplivalo na oblikovanje kapitalne strukture obeh družb v opazovanem obdobju.

Prispevek je strukturiran tako, da uvodnemu delu, tj. prvemu poglavju, sledi drugo poglavje, v katerem podajamo pregled mejnikov ureditve tanke kapitalizacije v davčni zakonodaji v Sloveniji. V tretjem poglavju predstavljamo rezultate empirične raziskave na primeru dveh obvladujočih družb, v četrtem poglavju pa so podane zaključne ugotovitve.

## 2 Razvoj pravila tanke kapitalizacije v davčni zakonodaji Slovenije

Prva določila, ki so se nanašala na obdavčitev obresti od posojil, prejetih od povezanih oseb, so bila zapisana v *Zakonu o davku od dobička pravnih oseb* iz leta 1993 (ZDDPO, Ur. l. RS, št. 72/1993), v katerem pa ni bilo neposredno zapisanega pravila o tanki kapitalizaciji, temveč le določbe, ki so se nanašale na davčno priznavanje odhodkov od obresti za prejeta posojila. V 18. členu ZDDPO je določeno, da se morajo pri ugotavljanju odhodkov zavezanca upoštevati transferne cene s povezanimi osebami, vendar največ do višine povprečnih cen, ki veljajo za določeno vrsto blaga in storitev na domačem ali primerljivem tujem trgu. V 19. členu ZDDPO so določila za urejanje odhodkov od obresti in predpostavka, da se med odhodke priznajo obračunane obresti, razen obresti na prejeta posojila od lastnikov ali povezanih oseb, ki se priznajo največ v višini zadnje znane, ob času odobritve posojila skupne povprečne ponderirane medbančne letne obrestne mere, ki jo objavlja Banka Slovenije. V ZDDPO nista omenjena presežek in njegova obdavčitev, temveč je v 27. členu navedeno zgolj, da če je

<sup>2</sup> Vrednost davčnega ščita izračunamo kot razmerje med stroški dolžniškega financiranja ter zmnožkom med obrestno mero in stopnjo davka (Đukić 2009).



obrestna mera med povezanimi osebami nižja od zadnje znane, se davčna osnova poveča za razliko med obrestmi po priznani obrestni meri in tistimi, ki so se zaračunale lastnikom. Odhodki so se torej davčno presojali le glede na 12. člen o davčno nepriznanih odhodkih, ki pa ga je Ustavno sodišče razveljavilo (Ur. l. RS, št. 14/2003). Prve določbe o nepriznavanju obresti so bile uvedene šele z uveljavitvijo Pravilnika o davčno nepriznanih odhodkih (Ur. l. RS, št. 3/2003), ki je urejal tudi vprašanje tanke kapitalizacije. Pravilnik sicer ni določal dopustnega razmerja med dolgom in lastniškim kapitalom, je pa vseboval vsebinske kriterije za presojo posojil družbenikov (Jerman 2008, 2).

Z davčno reformo leta 2004 je bilo v davčno zakonodajo vgrajeno pravilo tanke kapitalizacije, ki je urejalo nepriznavanje odhodkov obresti od presežka posojil, prejetih od delničarjev ali družbenikov s kvalificirano udeležbo. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb* (ZDDPO-1, Ur. l. RS, št. 33/06) je fiksiral razmerje kot štirikratnik zneska deleža v kapitalu zavezanca (Đukic 2007, 2009). S tem pravnim aktom je bila uzakonjena tanka kapitalizacija in sprejeta merila za ugotavljanje odhodkov od obresti od posojil, danih med povezanimi osebami, prav tako pa so bili podrobneje opredeljeni kriteriji za določanje povezanih oseb ter metode za določanje transfernih cen (Drobnič in Guzina 2003, 7). V 15. členu ZDDPO-1 so podrobneje opredeljene obresti med povezanimi osebami. Pravilo tanke kapitalizacije je urejal tudi 25. člen ZDDPO-1, ki je določal, da se obresti od posojil, prejetih od družbenika, ne priznajo kot odhodek, če ima družbenik kadar koli v davčnem obdobju posredno ali neposredno v lasti najmanj 25 % delnic, deležev v kapitalu ali glasovalnih pravic in kadar koli v davčnem obdobju ta posojila presegajo štirikratnik zneska deleža tega družbenika v kapitalu – t. i. presežek posojila (Jerman in Odar 2008, 44). Znesek davčno nepriznanih obresti se je ugotavljal glede na obdobje trajanja presežka posojil v davčnem obdobju. Izjema pri tem določilo so bile banke in zavarovalnice (Drobnič in Guzina 2003, 98). V 78. členu ZDDPO-1 so bila podrobneje opredeljena pravila uporabe 25. člena.

*Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb* (ZDDPO-2; Ur. l. RS, št. 117/2006) iz leta 2006 je 15. člen iz ZDDPO-1 razširil in dopolnil v 19. členu (obresti med povezanimi osebami). Tanko kapitalizacija je bila opredeljena v 32. členu ZDDPO-2, v katerem je bil prvi odstavek dopolnjen z možnostjo priznavanja obresti kot odhodkov, če zavezanec dokaže, da bi lahko presežek obresti dobil od posojilodajalca, ki je nepovezana oseba. 78. člen je nadomestil 81. člen ZDDPO-2.

ZDDPO-2 je definiral pojem povezanih oseb za potrebe davčne zakonodaje (12. člen) in določil, da se pri ugotavljanju prihodkov zavezanca upoštevajo transferne cene s povezanimi osebami za sredstva in storitve, vendar najmanj do višine, ugotovljene z upoštevanjem cen takih ali primerljivih sredstev in storitev, ki bi se dosegle na trgu med nepovezanimi osebami. Prav tako velja za odhodke, med katere štejemo tudi za nas zanimive plačane obresti od posojil med povezanimi osebami. Pri teh se upoštevajo transferne cene

s povezanimi osebami, vendar se priznajo odhodki največ do višine, ugotovljene z upoštevanjem primerljivih tržnih cen. Slovenska zakonodaja je leta 2006 sprejela *Pravilnik o transfernih cenah* (Ur. l. RS, št. 141/2006), ki se v svojih določilih opira na smernice OECD.

**Preglednica 1: Razmerje med deležem družbenika in njegovimi posojili od 2007 do 2012**

Leto	Razmerje
2007	8-kratnik
2008, 2009, 2010	6-kratnik
2011	5-kratnik
od 2012	4-kratnik

Vir: Ur. l. RS, št. 117/2006.

V skladu z *Zakonom o davčnem postopku* (ZDavP-2, Ur. l. RS, št. 117/2006) morajo družbe pri poslovanju s povezanimi osebami voditi ustrezno dokumentacijo o družbah, s katerimi so povezane, o tipu in obsegu medsebojnih transakcij in o določitvi primerljivih tržnih cen. Na odločitve o viru financiranja zaradi možnih likvidnostnih težav in insolventnosti družbe pa poleg določil ZDDPO-2 vpliva tudi *Zakon o gospodarskih družbah* (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 42/2006), saj ureja korporacijski vidik tanke kapitalizacije (498. in 499. člen ZGD-1).

### 3 Analiza strukture kapitala izbranih obvladujočih družb v Sloveniji

#### 3.1 Podatki, vzorec in metodologija

Podatke v empiričnem delu smo pridobili iz javno objavljenih in revidiranih letnih poročil gospodarskih družb v Sloveniji za obdobje med letoma 1997 in 2012. Pri tem smo uporabili podatke, ki se v letnem poročilu nanašajo zgolj na obvladujočo družbo. Izbira družb je potekala v dveh fazah. V prvi fazi smo analizirali in ugotavljali, katere slovenske družbe so v celotnem obdobju od 1997 do 2012 kotirale na borzi (borzna kotacija A) in kdaj je bil začetek kotacije. Prav za te družbe namreč velja, da so po ZGD zavezane k javni objavi letnega poročila in konsolidiranega letnega poročila skupaj z revizorjevim poročilom. Med možnimi družbami smo izbrali dve obvladujoči družbi v Sloveniji, in sicer Gorenje, d. d., in Poslovni sistem Mercator, d. d. Sledila je druga faza, v kateri smo s spletnega portala obeh družb zbrali vsa revidirana letna poročila ter družbo Gorenje, d. d., pisno zaprosili za manjkajoči letni poročili iz let 1997 in 1998. Pri analizi računovodskih izkazov smo izhajali iz predpostavke, da so podatki resnični in pošteni, saj sta družbi, vključeni v analizo, po ZGD zavezani k reviziji.

Gorenje, d. d., in Mercator, d. d., sta veliki gospodarski družbi. Glede na javno objavljene podatke v letu 2012 nista poslovali v primerljivem obsegu, delujeta v različnih panogah in izvajata različne dejavnosti, kar predstavlja določeno omejitev v neposredni primerjavi med njima.

**Preglednica 2: Prihodki in poslovni izid obvladujočih družb v letu 2012**

Obvladujoča družba	Prihodki od prodaje (v 000 €)	Čisti dobiček/izguba (v 000 €)
Gorenje, d. d.	675.896,00	-14.093
Mercator, d. d.	1.425.391,00	-77.602

Vir: Letni poročili družb za leto 2012.

Poudariti je treba, da so bili v opazovanem obdobju računovodski izkazi v omenjenih družbah pripravljani v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi in/ali Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja.<sup>3</sup> Načini pripoznavanja, merjenja in nepripoznavanja gospodarskih kategorij so se v opazovanem obdobju spreminjali, kar je vplivalo na kapitalno strukturo pri obeh družbah, ki smo ju vključili v analizo, vendar tega vpliva nismo posebej proučili. Z izbrano metodo smo z analizo računovodskih izkazov ob izbiri nekaterih kazalnikov, ki jih priporočajo SRS (2006), zbrane podatke strukturirali (podatke o celotnih obveznostih do virov sredstev, še posebej kratkoročne in dolgoročne finančne obveznosti, podatke o poslovnem izidu iz poslovanja, davku in dobičku za obdobje od 1997 do 2012). Vse podatke smo preračunali v enotno valuto (evri) in jih prečistili inflacijskih vplivov s prilagoditvijo na leto 2012. Za analizo ustreznosti kapitalne strukture in njenega trenda v opazovanem obdobju v izbranih družbah smo uporabili naslednje kazalnike: stopnja lastniškosti financiranja, stopnja dolžniškosti financiranja (zgolj od finančnih obveznosti), delež kratkoročnih posojil od povezanih oseb v kapitalu in finančni vzvod.

S stopnjo lastniškosti financiranja ali kapitalne obveznosti, ki predstavlja razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev, smo ugotavljali, kolikšen delež obveznosti družbi financirata s kapitalom.

### Enačba 1: Stopnja lastniškosti financiranja

$$\text{Stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \times 100$$

Stopnja dolžniškosti financiranja razkrije, koliko je dolg glede na celotne obveznosti družbe. S tem se izrazi tudi odvisnost družbe od zunanjih virov financiranja. Če je obrestna mera nižja od stroškov kapitala, se družba raje odloči za financiranje z dolgom. Za lastnike je takšen način financiranja lahko ustrežnejši, saj s tem praviloma povečuje donosnost družbe, vendar pa lahko vodi previsoko zadolževanje v plačilno nesposobnost. Stopnja dolžniškosti financiranja je eden od kazalnikov dolgoročne plačilne sposobnosti, ki je bistvenega pomena za dolgoročno poslovanje (Bonitete 2013).

<sup>3</sup> Pomembnejša je sprememba SRS iz leta 2006, ko so bile v SRS prevzete rešitve MSRP, kar je imelo pomemben vpliv na izkazovanje premoženjsko-finančnega stanja in poslovne uspešnosti.

### Enačba 2: Stopnja dolžniškosti financiranja (od finančnih obveznosti)

$$\text{Stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{dolгови (zgolj finančne obveznosti)}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \times 100$$

Na temelju kazalnika finančnega vzvoda (koeficienta dolgovno-kapitalskega razmerja), ki je količnik med dolгови in kapitalom, smo ugotavljali, kako se družba financira, saj gre za mnogokratnik nekapitalskega financiranja (tj. zunanjega financiranja). Po mnenju nekaterih avtorjev (Jurčič 2006, 136–137) je varnost poslovanja družbe zagotovljena, če je razmerje 1 : 1. Če ima družba preveč dolgov, je tveganje, povezano z nelikvidnostjo, večje. Če ima premalo dolgov, pa se otežuje doseganje želene stopnje donosnosti kapitala.

### Enačba 3: Kazalnik finančnega vzvoda

$$\text{Kazalnik finančnega vzvoda (kapitalsko-dolgovno razmerje)} = \frac{\text{dolгови}}{\text{kapital}} \times 100$$

Vir: SRS 29.

Pri izbranih kazalnikih smo ugotavljali, ali je delež dolžniškega financiranja z leti naraščal in kako (če sploh) sta družbi odreagirali na zaostrovanje razmerja iz pravila tanke kapitalizacije med kapitalom in dolgom. Na podlagi rezultatov smo s primerjalno metodo ugotavljali povezavo med spreminjanjem izračunanih vrednosti in prelomnic na področju davčne zakonodaje v zvezi s pravilom tanke kapitalizacije v Sloveniji.

## 3.2 Rezultati in ugotovitve

### 3.2.1 Stopnja lastniškosti kapitala

Trend stopnje lastniškosti financiranja smo opazovali v obdobju pred letom 2004 (do sprejetja pravila tanke kapitalizacije) in po letu 2004 ter ugotovili, da se trend padanja kaže pri obeh družbah. Pri družbi Gorenje, d. d., (-6 %) je bil ta padec veliko manjši kot pri družbi Mercator, d. d., (-29 %). Tako je leta 2004 delež kapitala v celotnih obveznostih do virov v opazovanih družbah znašal 42 % in 44 % (preglednica 3). Po letu 2004 se je trend padanja pri Mercatorju, d. d., (-3 %) upočasnili, medtem ko je družba Gorenje, d. d., (-14 %) trend padanja glede na prvo obdobje povečala.

Leta 2012 (slika 1) sta družbi izkazali stopnjo lastniškosti v višini 30 % (Gorenje, d. d.) in 39 % (Mercator, d. d.).

Analiza trenda kazalnika lastniškosti financiranja je pokazala, da zaostrovanje razmerja med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev s pomočjo pravila tanke kapitalizacije, opredeljenega v ZDDPO, po letu 2004 ni omejilo dolžniškega zadolževanja. Do leta 2004 sta družbi pospešeno zniževali delež kapitala, hitrost padanja pa se je po uzakonitvi pravila tanke kapitalizacije upočasnila.

**Preglednica 3:** Izračun stopnje lastniškosti kapitala (v %)

Leto	Gorenje, d. d.	Mercator, d. d.
1997	50	71
1998	57	70
1999	50	62
2000	46	56
2001	52	49
2002	49	49
2003	46	47
2004	44	42
2005	43	38
2006	44	41
2007	37	41
2008	34	38
2009	35	40
2010	34	41
2011	29	41
2012	30	39

Vir: Lastni izračun.

Čprav naj bi se z davčno zakonodajo vzpostavila optimalna kapitalna struktura za davčne potrebe, sta družbi s poslovnega vidika delež vlaganj v kapital zniževali. Iz omenjenega razloga in zaradi omejenega dostopa do novih posojil kot posledice splošne gospodarske krize lahko s slike vidimo, da se je stopnja lastniškosti kapitala ustavila pri deležu med 30 in 40 %. Na podlagi analize podatkov lahko potrdimo, da je v opazovanem obdobju dolg družb naraščal, čeprav je davčna zakonodaja s pravilom tanke kapitalizacije razmerje zaostrovala in postavljala dodatne omejitve.

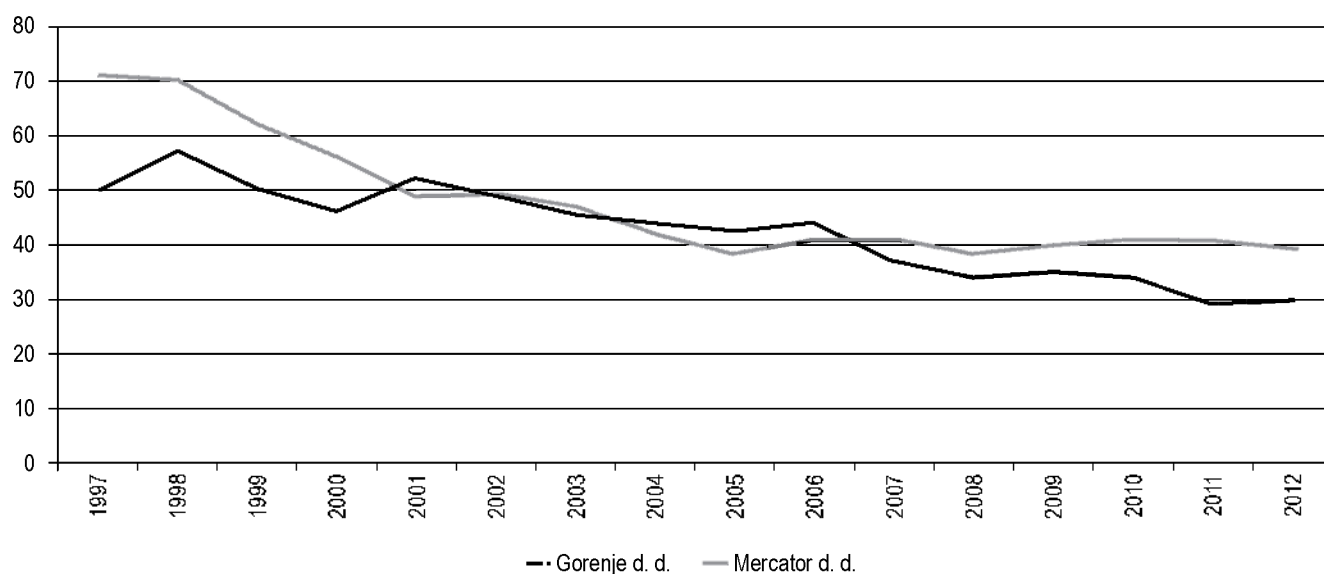
**Preglednica 4:** Spreminjanje finančnih obveznosti v izbranih podjetjih v obdobju 1997–2012 (v %)

Leto	Gorenje, d. d.	Mercator, d. d.
1997	6	45
1998	5	61
1999	16	68
2000	10	71
2001	25	68
2002	32	60
2003	45	60
2004	43	58
2005	38	62
2006	31	67
2007	53	60
2008	53	60
2009	60	63
2010	52	65
2011	57	68
2012	56	65

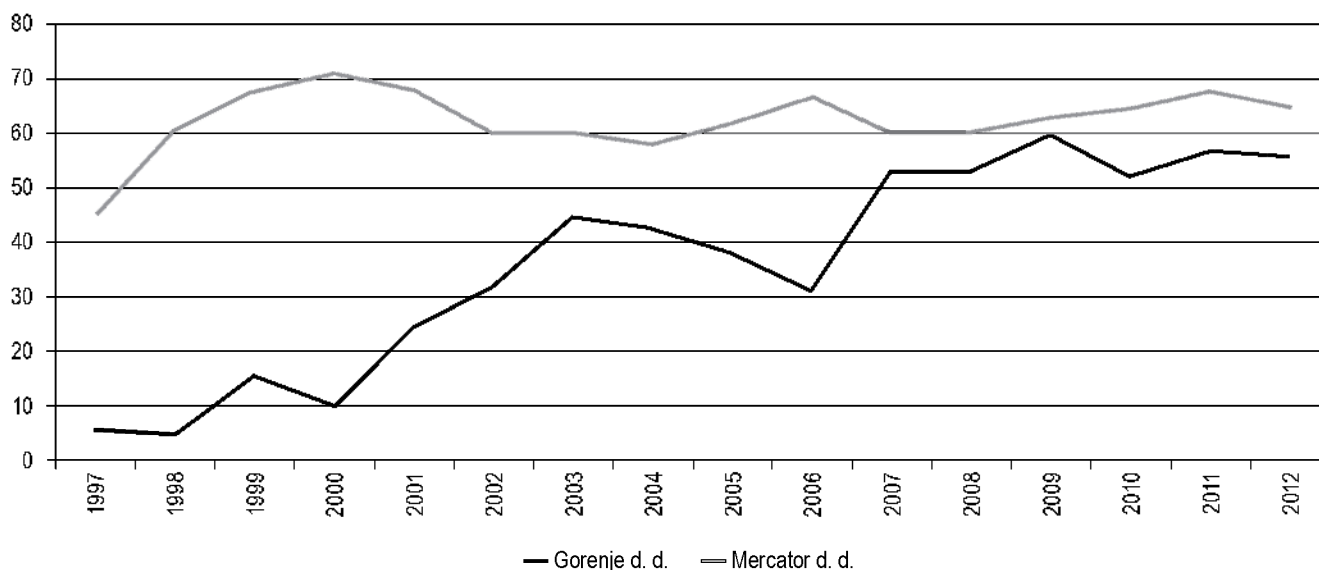
Vir: Lastni izračun.

### 3.2.2 Stopnja dolžniškosti financiranja

Bistveno pri izbiri načina financiranja je, da je dolžniško financiranje (pri tem opazujemo zgolj dolgoročne in kratkoročne finančne obveznosti) z vidika davčne zakonodaje za družbe ugodnejše, kajti obresti zmanjšujejo davčno osnovo, medtem ko je donos na lastniški kapital obdavčen. Na osnovi zapisanega bi pričakovali, da bo večina lastnikov želela družbo financirati pretežno z dolžniškim kapitalom, delež lastniškega kapitala pa minimizirati. V ta namen smo proučili spreminjanje deleža finančnih obveznosti (dolgo-

**Slika 1:** Trend spreminjanja stopnje lastniškosti v izbranih družbah v obdobju 1997–2012

Vir: Lastni prikaz.

**Slika 2:** Grafični prikaz spreminjanja finančnih obveznosti od leta 1997 do 2012


Vir: Lastni prikaz.

ročnih in kratkoročnih) od leta 1997 do leta 2012 v primerjavi s celotnimi obveznostmi do virov sredstev. Dobljene rezultate predstavljamo v preglednici 4.

Analiza kaže, da je družba Gorenje, d. d., leta 1997 poslovala z izredno majhnim deležem finančnih obveznosti (6 %), leta 2012 pa je bilo to razmerje primerljivo z Mercatorjem, d. d. Na sliki 2 je prikazan trend gibanja celotnih finančnih obveznosti. Obe družbi sta finančne obveznosti postopoma zviševali, pri tem pa je bil trend naraščanja pri Gorenju, d. d., (+50 %) pomembno večji kot pri družbi Mercator, d. d., (+20 %).

Čeprav se je od leta 2007 do leta 2012 predpisano razmerje tanke kapitalizacije za davčne potrebe med dolgom in kapitalom skoraj prepolovilo, kar bi moralo vplivati na znižanje deleža finančnih obveznosti v primerjavi s celotnimi, pa ta delež v zadnjih nekaj letih za poslovne namene ostaja približno enak. Razlogi za precej stabilno stanje finančnih obveznosti od leta 2008 lahko najdemo v strožjih pogojih za pridobivanje posojil, ki preprečujejo pridobivanje novih, hkrati pa sta družbi še vedno odplačevali dolgoročne finančne obveznosti iz preteklih let.

### 3.2.3 Delež kratkoročnih posojil od povezanih oseb v kapitalu

Tanko kapitalizacijo nekateri opredeljujejo tudi kot neustrezno kapitalsko razmerje, do katerega pride, ker se družba raje kot z lastniškim financira z ugodnejšim dolžniškim kapitalom. Pri tem je mišljeno presežno zadolževanje s posojili kvalificiranih družbenikov, ki imajo v lasti vsaj 25 % deležev v kapitalu. Ker zgolj na podlagi lastniškosti kapitala in spreminjanja finančnih obveznosti ne

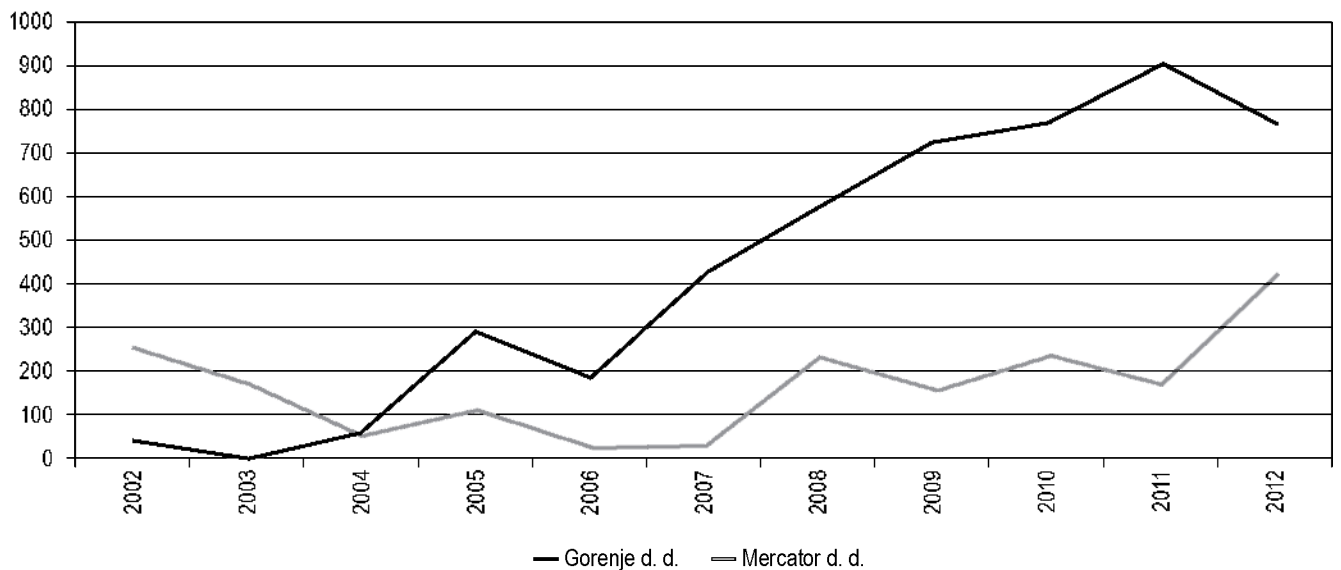
moremo neposredno sklepati o vplivu tanke kapitalizacije na kapitalsko strukturo podjetij, smo proučili še gibanje kratkoročnih prejetih posojil od povezanih oseb. Iz letnih poročil ni bilo razvidno, katera prejeta posojila se nanašajo na povezane osebe z vsaj 25-odstotnim deležem, zato smo analizirali celotne vrednosti kratkoročnih dobljenih posojil od družb v skupini. Zaradi slabe razčlenitve v nekaterih starejših letnih poročilih je najmanjše skupno leto primerjave leto 2002, vendar pa to ne vpliva na natančnost naših ugotovitev, saj je bila tanka kapitalizacija uzakonjena šele z davčno reformo leta 2004 (ZDDPO-1). V preglednici 5 prikazujemo izračunano razmerje med kratkoročnimi dobljenimi posojili obvladujočih družb do družb v skupini in celotnim kapitalom za obdobje preteklih 11 let.

**Preglednica 5:** Spreminjanje razmerja med posojili od povezanih oseb in kapitalom 2002–2012 (v %)

Leto	Gorenje, d. d.	Mercator, d. d.
2002	47	264
2003	9	182
2004	66	54
2005	299	114
2006	189	28
2007	437	38
2008	580	239
2009	719	161
2010	777	241
2011	906	173
2012	764	427

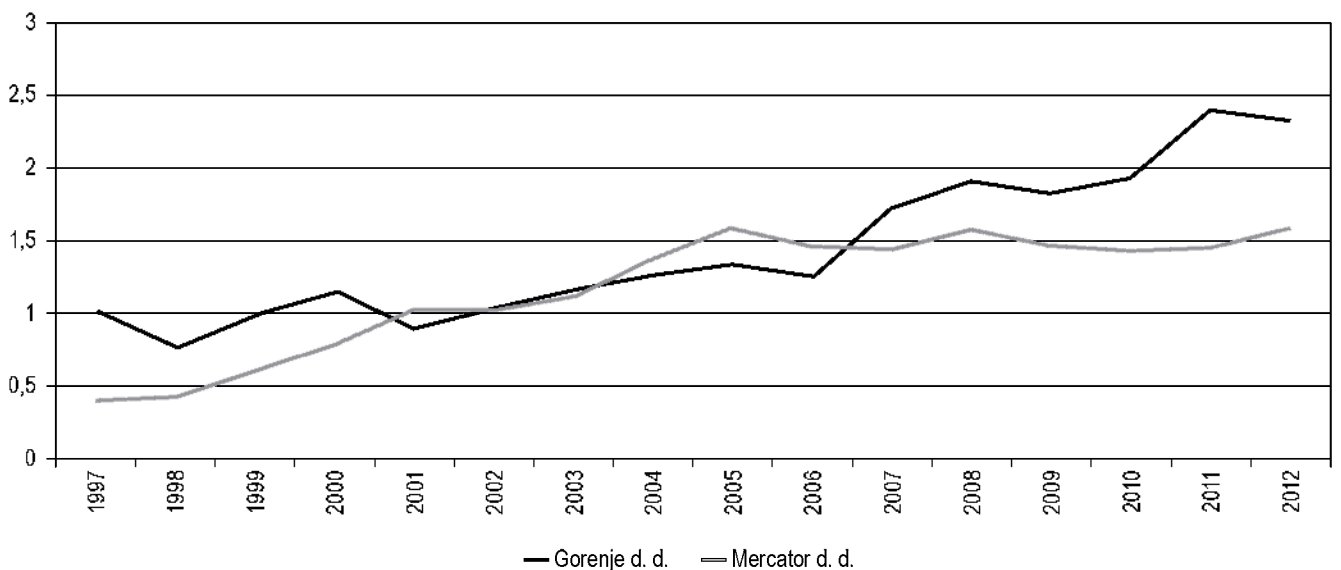
Vir: Lastni izračun.

Slika 3: Prikaz spreminjanja razmerja med posojili od povezanih oseb in kapitalom v letih 2002–2012



Vir: Lastni prikaz.

Slika 4: Trend gibanja stopnje finančnega vzvoda



Vir: Lastni prikaz.

Kot je razvidno s slike 3, sta obe družbi povečevali delež kratkoročnih posojil od povezanih družb, pri čemer je bila intenzivnost povečevanja pri Gorenju, d. d., večja kot pri Mercatorju, d. d.

Če primerjamo leto 2007, ko je bilo razmerje med dolgom in kapitalom določeno na ravni osemkratnika, in

leto 2012, za katero velja štirikratnik, vidimo, da so ukrepi tanke kapitalizacije dosegli nasprotni učinek. Zlasti na prehodu iz leta 2011 v leto 2012 je opaziti povečanje kratkoročnih posojil pri družbi Mercator, d. d.

### 3.2.4 Finančni vzvod

Najpogostejši način za proučevanje ustreznosti kapitalne strukture je izračun finančnega vzvoda, pri čemer

spremljamo delež dolgov v kapitalu. Rezultati analize so prikazani v preglednici 6.

Izračuni finančnega vzvoda kažejo, da sta družbi v obdobju pred letom 2004 izkazovali zelo različno dolgovno-kapitalsko razmerje in da je družba Gorenje, d. d., v tem obdobju izkazala stabilnejšo in varnejšo kapitalsko strukturo. Leta 2002 je stopnja finančnega vzvoda pri obeh družbah dosegla vrednost blizu 1, nato pa je začelo dolgovno-kapitalsko razmerje v obdobju po letu 2004 strmo naraščati. Razloge za visok delež dolgov in s tem višji finančni vzvod je iskati v minimalnem pritoku novega lastniškega financiranja in večjem deležu poslovnih in finančnih obveznosti. Prav tako je plačilna nesposobnost kupcev in partnerjev zagotovo negativno vplivala na solventnost izbranih družb, saj so se obveznosti do lastnih dobaviteljev večale.

Preglednica 6: Stopnja finančnega vzvoda v obdobju 1997–2012

Leto	Gorenje, d. d.	Mercator, d. d.
1997	1,02	0,41
1998	0,76	0,43
1999	1	0,61
2000	1,15	0,79
2001	0,91	1,03
2002	1,04	1,03
2003	1,16	1,13
2004	1,28	1,37
2005	1,35	1,6
2006	1,25	1,46
2007	1,72	1,46
2008	1,92	1,6
2009	1,83	1,48
2010	1,93	1,45
2011	2,41	1,46
2012	2,34	1,59

Vir: Lastni izračun.

#### 4 Zaključne ugotovitve

Pravilo tanke kapitalizacije se v slovenski davčni zakonodaji vse od njegovega sprejetja v letu 2004 do leta 2012 ni bistveno spremenilo. Slovenija uporablja metodo fiksnega razmerja med dolgom in kapitalom. Čeprav je osnovni namen pravila tanke kapitalizacije omejiti presežno zadolževanje družbenikov, doseganje tega namena v opazovanih družbah ni bilo učinkovito. Družbeniki so v preteklih letih zaradi večje donosnosti dajali prednost financiranju s posojilom pred dokapitalizirajo.

V empiričnem delu prispevka smo na podlagi analize podatkov na primeru obvladujočih družb skupine Gorenje, d. d., in Mercatorja, d. d., spremljali trend zadolževanja oz. gibanja dolgov družb v obdobju med letoma 1997

in 2012 in opazovali, kako sta družbi reagirali na sprejetje in spremembo pravila tanke kapitalizacije. S pomočjo kazalnikov stopnje lastniškosti financiranja, stopnje dolžniškega financiranja, stopnje dobljenih kratkoročnih posojil od povezanih oseb in stopnje finančnega vzvoda smo potrdili prvo hipotezo, da je delež dolžniškega financiranja v izbranih obvladujočih družbah v Sloveniji v opazovanem obdobju 1997–2012 naraščal. Davčna zakonodaja z ukrepi tanke kapitalizacije tako ni dosegla želenega učinka, pri tem pa moramo upoštevati še druge dejavnike, ki jih v prispevku nismo proučevali. Analiza je razkrila, da se je delež dolžniškega financiranja med letoma 1997 in 2012 povečal kljub zaostrovanju razmerja med kapitalom in dolgovi s pomočjo pravila tanke kapitalizacije. Zaostritev razmerja med lastniškim in dolžniškim financiranjem v davčni zakonodaji (ZDDPO) je vplivala na kapitalsko strukturo v izbranih slovenskih družbah (hipoteza št. 2), vendar ne tako, kot je predvidevala davčna zakonodaja. Možne razloge za takšno ravnanje lahko najdemo v manjšem interesu imetnikov kapitala za investiranje v podjetja, v načinu pridobivanja bančnih posojil z namenom odplačevanja zapadlih terjatev, podaljšanju dob odplačevanja, povečevanja deleža nezapadlih terjatev, splošnem padcu gospodarske rasti in povečanju števila »ohranitvenih« ukrepov podjetij, med katere spada tudi davčna optimizacija z izkoriščanjem davčnega štita.

Glede na rezultate analize menimo, da je pravilo tanke kapitalizacije omejilo zgolj financiranje med povezanimi osebami z različnim rezidentstvom, znotraj države (ter v okviru obvladujočih družb) pa ni doseglo želenega namena. Tudi raziskave nekaterih strokovnjakov dokazujejo, da je notranja zadolženost družb v multinacionalni skupini višja (Schindler in Schjelderup 2011), zato menimo, da bi bili z analizo celotne skupine, ne zgolj obvladujočih družb, rezultati in ugotovitve naše raziskave drugačni.

#### Literatura in viri

1. Berens J. L. in C. J. Cuny (1995). The Capital Structure Puzzle Revisited. *The Review of Financial Studies* 8 (4): 1185–1208. <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/8.4.1185>
2. Bergant, Ž. (2003). Kapitalska ustreznost podjetij, da ali ne? V: *Zbornik 35. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, I. Turk, Koordinacijski odbor ZRFRS in ZES (ur.). Portorož: ZFRF Slovenije, 337–361.
3. Bergant, Ž. (2012). *Plačilna sposobnost in kapitalska ustreznost podjetja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
4. Bonitete (2013). *Metodologija*. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: [http://www.bonitete.si/bonitetece/files/metodologija\\_si\\_si.pdf](http://www.bonitete.si/bonitetece/files/metodologija_si_si.pdf)
5. Büttner, T. O., U. Schreiber, in G. Wamser (2006). *Taxation and Capital Structure Choice-Evidence from a Panel of German Multinationals*. Working Paper No. 1841. CEFifo, Munich.

6. Büttner, T., M. Overesch, U. Schreiber in G. Wamser (2008). *The impact of thin-capitalization rules on multinationals' financing and investment decisions*. Deutsche Bundesbank, Research Centre, Discussion Paper Series I. Economic Studies. 03.
7. Büttner, T., M. Overesch, U. Schreiber in G. Wamser (2012). The impact of thin-capitalization rules on the capital structure of multinational firms. *Journal of Public Economics* 96 (11–12): 930–938. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2012.06.008>
8. Drobnič, N. in B. Gužina (2003). *Davek od dobička po novem*. Deloitte [online]. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: [www.gzs.si/pripone/8395](http://www.gzs.si/pripone/8395).
9. Duhovnik, M. (2005). *Politika investiranja in financiranja 2. del. Stroški in sestava virov financiranja*. Maribor: Pravna fakulteta [online]. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: [http://www.pf.uni-mb.si/datoteke/dr\\_meta\\_duhovnik\\_-\\_sestava\\_kapitala.pdf](http://www.pf.uni-mb.si/datoteke/dr_meta_duhovnik_-_sestava_kapitala.pdf).
10. Đukić, T. (2007). Institut tanke kapitalizacije v slovenskem davčnem sistemu. *Davčno-finančna praksa* 6–8.
11. Đukić, T. (2009). *Vpliv načinov financiranja na obdavčitev podjetij*. 9. Davčno-finančna konferenca. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: [http://www.planetgv.si/upload/htmlarca/images/prezentacije/DFK\\_Dukic\\_Tatjana.pdf](http://www.planetgv.si/upload/htmlarca/images/prezentacije/DFK_Dukic_Tatjana.pdf).
12. Đukić, T. (2011). Thin capitalization rules in EU member states. *Uprava* IX: 83–99.
13. Gajewski, D. (2012). Chosen Tax-Related and Economic Aspects of Choosing the Method of Equity Financing in Relation to Thin Capitalisation in the Countries of OECD. *Contemporary Economics* 6 (1): 78–84. <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.36>
14. Gorenje d. d. (2013). Predstavitev družbe. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: <http://www.gorenjegroup.com/si/>.
15. Haufler, A. in M. Runkel (2012). Firms' financial choices and thin capitalization rules under corporate tax competition. *European Economic Review* 56: 1087–1103. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eurocorev.2012.03.005>
16. Hsun, C. (2012). Optimal thin capitalisation rule in a simple endogenous growth model with tax havens. *Australian Economic Papers* 51 (3): 123–133. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8454.2012.00427.x>
17. Jerman, S. in M. Odar (2008). *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb*. Ljubljana: GV Založba.
18. Jerman, S. (2008). Davek in tanka kapitalizacija (presežne obresti). *Davčno-finančna praksa*: 2–4.
19. Jovanović, T. (2013). *Merjenje vpliva pravil proti davčnemu izogibanju v Evropski uniji na obdavčenje mednarodnih podjetij*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za upravo. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: <http://www2.fu.uni-lj.si/diplome/pdfs/doktorska/jovanovictatjana.pdf>.
20. Juričič, D. (2006). Zaznavanje nevarnosti plačilne nesposobnosti. *Nase gospodarstvo* 3–4/2006.
21. Ključanin, E. in M. Zemljič (2004). *Konvencije o izogibanju dvojnega obdavčenja dohodka in premoženja*. Ljubljana: GV Založba.
22. Maček, M. (2003). Inšpiciranje multinacionalk – tanka kapitalizacija. *Davčni bilten* 8: 26–28.
23. Mramor, D. (2002). *Teorija poslovnih financ*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
24. Overesch, M. in G. Wamser (2006). *German Inbound Investment, Corporate tax Planning and Thin-Capitalization Rules - A Difference-in-Difference Approach*. IFO Working Paper No. 37. Munich: Center for European Economic Research.
25. Poslovni sistem Mercator d. d. (2013). Predstavitev družbe. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/>.
26. Ribnikar, I. (2000). Financial intermediation in a small (transition) economy. *Economic and business review: for Central and South-Eastern Europe* 2 (2): 113–125.
27. Schindler, D. in G. Schjelderup (2012). Debt shifting and ownership structure. *European Economic Review* 56 (4): 635–647. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eurocorev.2012.02.015>
28. Weichenrieder, A., Windischbauer, H. (2008). *Thin Capitalisation Rules and Company Responses Experience from German legislation*. CESifo working paper. No. 2456. Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/26501/1/589227882.PDF> [10. 12. 2012].

## Zakonodajni viri

1. MSRP – Mednarodni standardi računovodskega poročanja (2008). Dosegljivo 21. oktobra 2013 na: [http://www.si-revizija.si/o\\_siru/msrpphp](http://www.si-revizija.si/o_siru/msrpphp).
2. SRS – Slovenski računovodski standardi (2006). (SRS). Ur. l. RS, št. 107/2001 (67/2003 popr., 13/2003, 43/2004, 83/2004, 28/2005, 89/2005, 9/2006, 9/2006, 9/2006, 119/2008).
3. Pravilnik o transfernih cenah (Ur. l. RS, št. 141/2006).
4. Pravilnika o davčno nepriznanih odhodkih (Ur. l. RS, št. 3/2003).
5. Zakon o davku od dobička pravnih oseb ZDDPO. Ur. l. RS, št. 72/1993, Ur. l. RS, št. 20/1995, 18/1996-ZDavP, 34/1996, 82/1997 Odl. US; U-I-296/95, 27/1998 Odl. US; U-I-81/96, 1/2000 Odl. US; U-I-332/97, 50/2002 Odl. US, 108/2002, 14/2003-UPB1.
6. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb ZDDPO-1. Ur. l. RS, št. 40/2004 (70/2004 popr.), Ur. l. RS, št.

- 54/2004-ZDavP-1, 139/2004, 17/2005-UPB1, 108/2005, 33/2006-UPB2.
7. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb ZDDPO-2. Ur. l. RS, št. 117/2006, Ur. l. RS, št. 90/2007, 56/2008, 76/2008, 92/2008, 5/2009, 96/2009, 110/2009-ZDavP-2B (1/2010 popr.), 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012-ZDDPO-2H.
8. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD)-I. Ur. l. RS, št. 42/2006 (60/2006 popr.), št. 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US:U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl. US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl. US: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012.
9. Zakon o davčnem postopku (ZDavP-2). Ur. l. RS, št. 117/2006, Ur. l. RS, št. 24/2008-ZDDKIS, 125/2008, 20/2009-ZDoh-2D, 47/2009 Odl. US: U-I-54/06-32 (48/2009 popr.), 110/2009 (1/2010 popr.), 43/2010, 97/2010, 13/2011-UPB4, 32/2012, 94/2012.



**Dr. Lidija Hauptman** je docentka za področje računovodstva in revizije na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je članica programsko-organizacijskega odbora DRFR Maribor, članica IFA in EEA. Njeno raziskovalno delo obsega področje finančnega in davčnega računovodenja, računovodenja koncernov in obdavčitve. Je avtorica in soavtorica prispevkov v več domačih in mednarodnih publikacijah (Cobiss, številka raziskovalca 19613).

*Lidija Hauptman is an assistant professor of accounting and auditing at the Faculty of Business and Economics at the University of Maribor. She is a member of the program and the organization committee of DRFR Maribor as well as a member of IFA and EEA. Her research work includes the field of financial and tax accounting, group accounting, and taxation. She has several national and international publications (see Cobiss, Research Nr. 19613).*



**Sašo Tič** je leta 2013 z odliko diplomiral na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru s področja računovodstva in revizije z diplomsko nalogo »Analiza vpliva tanke kapitalizacije na kapitalsko strukturo izbranih podjetij«. V svoji devetletni karieri je sodeloval z mnogimi uspešnimi slovenskimi podjetji in opravljal predvsem vodstvena dela na področju računovodstva in financ. Kot finančni direktor je zaposlen v mednarodnem podjetju AD VITA, d. o. o.

*Sašo Tič graduated from the Faculty of Economics and Business, University of Maribor, in 2013, completing his academic work in the accounting and auditing and preparing his thesis, entitled "Analysis of Thin Capitalisation Effects on Capital Structure in Selected Companies." In the nine years of his professional career, he has worked with several successful Slovenian companies, mainly in leading positions and dealing with accounting and finance. He is currently employed as the financial director of AD VITA.*



## DAVČNA MISELNOST IN DAVČNA MORALA V SLOVENIJI

### Tax Morale and Tax Mentality in Slovenia

**Stanko Čokelc**

Revidicom, revizijska družba d.o.o.  
revidicom@siol.net

**Ana Križman**

Samostojna raziskovalka  
ana.krizman@solve-x.net

Prejeto/Received:  
Julij 2013

Popravljeno/Revised:  
Oktober 2013

Sprejeto/Accepted:  
Februar 2014

#### Izvleček

Gospodarska in finančna kriza, ki je v številnih državah povzročila proračunski primanjkljaj, je najočitnejši vzrok zanimanja oblasti in raziskovalcev za dejavnike, ki oblikujejo vedenje posameznikov in podjetij na področju davkov in vplivajo nanj. Gre za vprašanje, zakaj so davčni zavezanci pripravljene sprejeti davčno politiko, zakaj se nekateri izogibajo plačilu davka in drugi, kljub nizkemu tveganju razkritja, voljno izpolnjujejo svoje davčne obveznosti. Empirične raziskave nakazujejo, da voljnosti plačevanja davkov ni mogoče zadovoljivo pojasniti zgolj z zunanjimi dejavniki, kot so davčne stopnje, globe ali druga tveganja, npr. verjetnost inšpiciranja, ampak kažejo na kompleksnost vzrokov in njihovih interakcij. Izkazalo se je, da na izpolnjevanje davčnih obveznosti vpliva več zunanjih dejavnikov (družbeni, sistemski, situacijski), prav tako pa tudi več čisto subjektivnih dejavnikov (značilnosti posameznika, motivacija in notranja naravnost, pogosto označena tudi kot davčna morala). Prav davčna morala naj bi bila eden najpomembnejših dejavnikov, ki določajo vedenje in ravnanje posameznika v davčnem sistemu. V raziskavi smo skušali sestaviti pregled dosedanjih spoznanj iz novejša literature ter jih umestiti v kontekst slovenskega davčnega sistema. Skušali smo ugotoviti, kako anketiranci dojemajo davčni sistem v Sloveniji, opredelili smo njihovo dojetje davčne morale in v luči najnovejših spoznanj s tega področja raziskali dejavnike, povezane z davčno moralo in davčnim vedenjem.

**Ključne besede:** finančna psihologija, davčna morala, davčna mentaliteta, davčna miselnost, dejavniki, ki pospešujejo davčno moralo, dejavniki, ki izboljšujejo davčno moralo in davčni sistem

#### Abstract

The economic and financial crisis, which resulted in budget deficits in several countries, was the most evident cause generating authorities' and researchers' interest in the decisive factors influencing the behavior of individuals and corporations in tax matters. The question arises why taxpayers are willing to accept the tax policy of the state, why some avoid paying their taxes and why others voluntarily fulfil their tax obligations despite the relatively low detection risk. Empirical research indicates that the volition to pay one's taxes cannot be sufficiently explained exclusively by external factors, such as tax rates, fines, and other risks (e.g., probability of a tax audit), but rather points to a complex interplay of causes and their interactions. Several external factors (societal, systemic, and situational) and a number of purely subjective factors (the individual's character, motivation, and inner conscience, often referred to as tax morale) have been proven to affect the settlement of one's tax obligations. Tax morale is thought to be one of the key factors affecting the behavior and actions of individuals with respect to the tax system. In our research, we aimed to provide an overview of the present findings from the most recent literature and position them in the context of the Slovenian tax system. We attempted to discern how respondents view the Slovenian tax system, investigating their perception of tax morale and researching the factors linked to tax morale and tax behavior in light of the most recent findings in this field.

**Keywords:** Financial psychology, tax morale, tax mentality, tax perception, tax system



Naše gospodarstvo / Our Economy  
Vol. 60, No. 1-2, 2014  
pp. 47-61  
DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.05

UDK: 336.22:174(497.4)  
JEL klasifikacija: M48, K34.

## 1 Uvod

Davek je denarna dajatev fizičnih in pravnih oseb. Je prisilna dajatev, kar pomeni, da je določena z zakonom in jo morajo plačati pravne in fizične osebe. Gre za dolžnost, določeno z zakonom, brez neposredne protidajatve. Namen dajatev je vzdrževanje delovanja države, torej zadovoljevanje splošnih, kolektivnih potreb. Pri davčnih zavezancih je ne glede na njihov materialni položaj prisoten odpor do plačevanja davkov, ki ga razumemo kot skupek vseh reakcij proti plačevanju davkov; če se davčni odpor pojavlja v obliki davčne utaje, je to nezaželen pojav, ki povzroča socialno in narodnogospodarsko škodo, saj:

- davčna utaja<sup>1</sup> vodi do izpada prejemkov v proračunu, kar je v protislovju s ciljem obdavčenja; proračunske izdatke mora država pokriti z drugimi prejemki (povečanjem davčne stopnje ali uvajanjem novih davkov), z dolževanjem ali varčevanjem;
- davčna utaja krši tudi načelo davčne pravičnosti;
- davčna utaja ruši družbene vrednote, kar povzroča reakcijo na moralnem ali pravnem področju.

Poročilo Evropske komisije<sup>2</sup> navaja podatke, da znaša obseg sive ekonomije v državah članicah v povprečju skoraj 20 % BDP, hkrati pa v polovici držav članic izterjane davčne obveznosti ne dosegajo 50 % teoretičnih davčnih obveznosti po predpisanih merilih. Drugo poročilo, predstavljeno v Evropskem parlamentu, navaja oceno v absolutnih številkah: davčne utaje na območju EU naj bi vlade evropskih držav vsako leto stale trilijon evrov, pri čemer ocenjujejo, da bi s popolno preprečitvijo davčnih utaj evropske vlade poplačale svoj javni dolg v manj kot devetih letih (Murphy 2012, 2).

## 2 Opredelitev davčne etike (morale)

Pojem etika izhaja iz grške besede *ethos* (običaj, šega, navada) in je v dobesednem pomenu istoveten z moralo, ki izhaja iz latinske besede *mos*. Po nekaterih filozofih je etika filozofska disciplina, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Kot uporabna filozofska veda poskuša etika najti odgovore na vprašanja, kako naj človek kot moralno bitje z zavedanjem o »prav« in »narobe«, o »dobrem« in »zlem« deluje v družbi, v odnosu do soljudi, okolja, v katerem biva, in predvsem v odnosu do samega sebe (Etika. <http://sl.wikipedia.org/wiki/Etika>). Etika tako opredeljuje, katera merila bi lahko vključili v dejanja ali jih izključili iz njih. Pravila lahko nastanejo iz navad ali tradicije, pogosto jih povezujemo z vero, versko prakso in kozmološkim pogledom na družbo (Clarke in Linzey 1996, 307).

Alm in Torgler predstavljata pojem etike na davčnem področju kot družbeno normo davčnega podrejanja.

Družbena norma je takšen vzorec vedenja, ki ga na podoben način presojujejo tudi drugi, in jo tako na neki način vzdržuje družbeno odobravanje ali neodobravanje oz. tudi vedenje drugih (Alm in Torgler 2012, 9). Song in Yarbrough navajata definicijo, da je davčna etika predstavljena kot »vedenjske norme, ki vodijo državljane v vlogi davkoplačevalcev v njihovem razmerju z oblastmi« (Alm in Torgler 2006, 228).

Splošno je davčna morala opredeljena kot notranja pripravljenoost davčnih zavezancev, da svoje davčne obveznosti izpolnijo v skladu s predpisi. V strokovni literaturi je najpogosteje določena kot »moralna zaveza k plačevanju davkov« ali »obstoj notranje motivacije, ki je neodvisna od zunanjih vplivov oz. dejavnikov« (Torgler 2003a, 16). Torgler in Schneider (2005, 232) definirata stališča do plačevanja davkov kot »približek za davčno moralo«.

Po Schmoldersu sta davčna miselnost in davčna etika osrednji točki finančne psihologije. Ta z davčno miselnostjo razume odnos državljanov do obdavčevanja, z davčno moralo pa odnos do izpolnjevanja ali neizpolnjevanja davčnih obveznosti (Körner in Strotmann 2006, 22).

Z apeliranjem na poslušnost državljanov, da plačujejo davke, prenaša družbenoetični problem pravičnih davkov na raven osebne morale (Schmolders 1975, 114). Raziskave so pokazale, da sta osebna in poslovna morala pred davčno, saj se ta obravnava kot kavalirski prekršek. Prenos davčne morale na osebno raven nastopi samo, če sta izpolnjena naslednja pogoja:

- da država gospodarno uporablja javna sredstva,
- da država pravično razdeli davčno breme in uravnoteži davčne sposobnosti davčnih zavezancev z njihovo voljo, da poravnajo te obveznosti.

Pogoj za etično delovanje je pripravljenost, da se interesi posameznika ali skupine podredijo tudi blaginji drugih in ne stremijo samo za doseganjem egoističnih ciljev. To etično načelo ne izključuje stremjenja za optimiranjem dobička.

Cilj po povečanju koristi se omeji z zahtevo, da se dobiček fizičnih ali pravnih oseb ali koristi države lahko dosega samo na etični način (Hansen, Crosser in Laufer 1992, 684).

Torgler in Schaltegger poudarjata povezanost davčne morale in (ekonomske) upravičenosti obdavčitve. Po njunem mnenju je odločilno, na kakšen način vlada določa obdavčitev in na drugi strani porablja zbrana sredstva (Torgler in Schaltegger 2005, 3).

Nasprotje davčne etike je davčna agresivnost. Davčna agresivnost je opredeljena kot davčno načrtovanje dohodka, ki vključuje aktivnosti, ki so zakonite, ali aktivnosti, ki spadajo v sivo področje delovanja, ali aktivnosti, ki so nezakonite. Tako je davčna agresivnost lahko sopomenka za izogibanje plačilu davkov, ki vključuje tudi davčna zavetišča. Lanis in Richardson pa ugotavljata, da je družbena odgovornost podjetij po razkritju podatkov o davku od odhodka pravnih oseb negativno povezana z davčno agresivnostjo (Richardson, Taylor in Lanis 2013, 1–4).

<sup>1</sup> Izraza davčna utaja in zatajitev davkov sta dejansko sopomenki.

<sup>2</sup> Communication from the Commission to the European Parliament and the Council, 2012. *On concrete ways to reinforce the fight against tax fraud and tax evasion including in relation to third countries* (COM (2012) 351 final). Brussels: European Commission.

Negativen odnos med davčnim izogibanjem in nivojem notranjih davčnih kontrol v podjetju v povezavi z neustreznim upravljanjem davčnih tveganj vodi do manjšega davčnega izogibanja. Pozitiven odnos med davčnim izogibanjem in nivojem notranjih davčnih kontrol v podjetju skupaj s pomanjkanjem nadzora povečuje možnosti za tvegane davčne strategije in agresivno davčno izogibanje (Baur 2011, 11).

## 2.1 Dejavniki, ki oblikujejo davčno moralo

Razumevanje vedenja davkoplačevalcev je pomembno z gospodarskega vidika in za raziskovalce, zato število raziskav, ki skušajo pojasniti individualne razlike v vedenju in dejavniki zanje, narašča. Razumevanje individualnih in nacionalnih razlik v davčni moralni lahko služi kot osnova za uporabo politik za izboljšanje davčne voljnosti (pripravljenosti) oz. zmanjšanje izogibanju plačila davkov (Alm 2012, 22–28).

Dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo davčno etiko in pripravljenost plačati davke (voljnost), razdelimo v dve skupini, v zunanje (ekonomske, odvisne) in notranje, socioindividualne, psihološke dejavnike (Alm, Kirchler in Muelbacher 2012, 138).

### a) Ekonomski in odvisni dejavniki

Pri ekonomskih in odvisnih dejavnikih na odločitve posameznika vplivajo okolje ter osebe (akterji), ki vstopajo v medsebojne odnose. S slike vidimo, da medsebojno vplivanje deluje na treh nivojih.

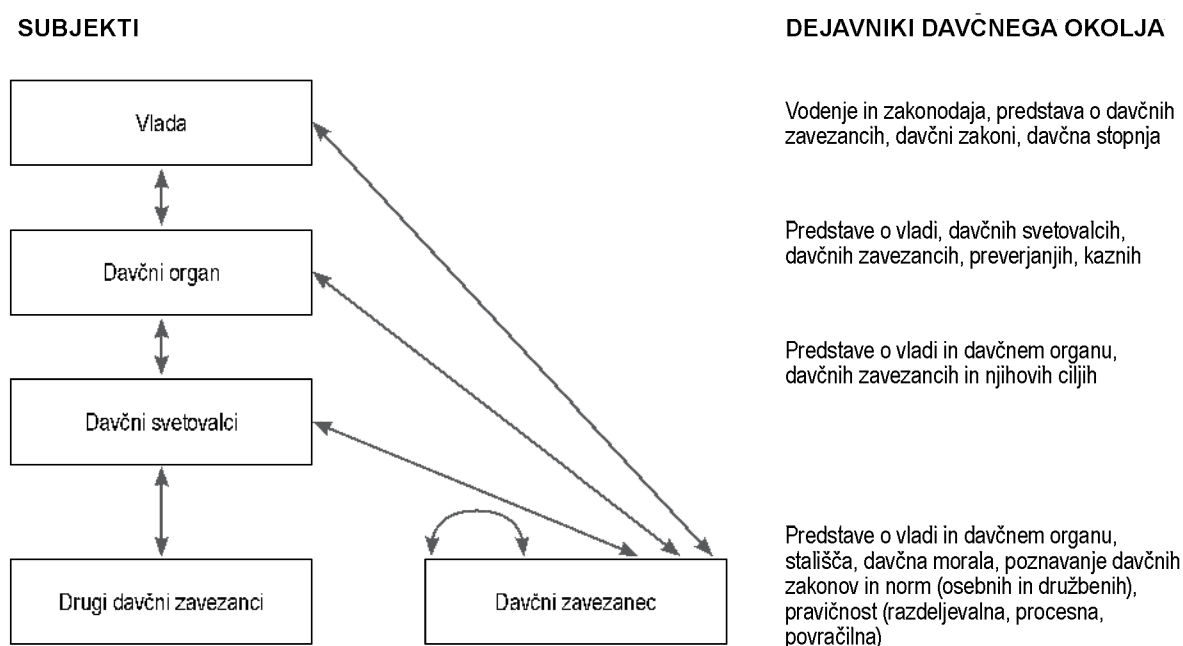
Alm, Kirchler in Muebacher navajajo, da je razdeljevalna pravičnost horizontalna enakost (posameznikovo davčno breme v primerjavi z drugimi z enakimi dohodki), vertikal-

na enakost (posameznikovo davčno breme v razmerju do drugih z manjšo ali večjo plačilno sposobnostjo) ter pravičnost izmenjave (posameznikovo davčno breme v razmerju do povračila v obliki prejetja javnega dobrega, financiranega z davki). Procesna pravičnost je pravičnost oz. poštenost procesov, pomembnih za davčno odločanje (možnost sodelovanja pri oblikovanju pravil, transparentnost, konsistentnost, nevtralnost ter pravičnost interakcij med davčno upravo in davčnimi zavezanci). Povračilna pravičnost pomeni pravičnost oblike in strogosti kazni za davčne prekrške (Alm, Kirchler in Muelbacher 2012, 138).

### a1) Prvi nivo medsebojnega vplivanja

Vlada z zakonodajno oblastjo vpliva na davkoplačevalca z zakoni, s katerimi uokvirja davčni sistem. Alm povezuje vpliv vlade na davčno moralo predvsem z razumljivostjo, obsežnostjo in kompleksnostjo davčne zakonodaje, pri čemer poudarja, da se zaradi vse večjega obsega in razdrobljenosti davčne zakonodaje pogosto izgubi informacija o namenu davčnega zakona (Alm, Kirchler in Muelbacher 2012, 136). Tekeli, Frey in Torgler omenjajo pomen zaupanja v nacionalne strukture oblasti (vlado, sodstvo in parlament), ki izboljšujejo davčno moralo (Frey in Torgler 2007, 145). Torgler poudarja, da decentralizacija države približa oblast ljudem in ohranja pobrane davke na regionalno ožjem območju, tako daje davčna morala boljša v decentralizirani strukturi kot v centralizirani (Torgler 2003b, 8). Podobno Torgler, Schneider in Schaltegger ugotavljajo, da z večanjem lokalne avtonomije v odnosu do centralnih oblasti narašča davčna morala ter se znižuje stopnja sive ekonomije (Torgler, Schneider in Schaltegger 2010, 305–310).

Slika 1: Ekonomski in odvisni dejavniki



Vir: Alm, Kirchler in Muelbacher 2012, 136.

Davčna morala je povezana tudi z učinkovito porabo javnih sredstev. Barone in Mocetti dokazujeta, da je vloga javnega sektorja pomembno povezana z davčno moralo: kadar je stopnja porabe javnega denarja v javne namene višja, so državljani bolj zadovoljni s fiskalno izmenjavo in manj zaskrbljeni glede porabe sredstev. V obratnem primeru, kadar je vlaganja v javno dobro manj, so lahko državljani manj pripravljeni sodelovati v davčni izmenjavi, saj čutijo, da za svoj davčni prispevek ne dobijo ustreznega povračila v javnih dobrinah (Barone in Mocetti 2009, 16).

### *a2) Drugi nivo medsebojnega vplivanja*

Drugi nivo medsebojnega vplivanja je med davčno upravo in davčnimi svetovalci. Raziskovalci so zaradi neposrednega učinka na davkoplačevalca že od prvih Allinghamovih in Sandmovih raziskav leta 1972 pripisovali davčnemu sistemu (npr. višini davka in obliki nadzora in kazni) največji pomen pri odločitvah o utaji davka. Številne raziskave so potrdile pozitiven vpliv pogostosti davčnega nadzora na upad davčnih utaj (pri čemer ima subjektivno zaznana verjetnost večji vpliv kakor objektivna) ter da imajo višje kazni določen učinek (Alm, Kirchler in Muelbacher 2012, 138). Nekateri avtorji ugotavljajo, da na davčno moralo slabo vplivajo spremembe za večjo davčno obremenitev (Lago-Pennas, I. in S. Lago-Pennas 2008, 21). Sodobnejši avtorji poudarjajo pomen, ki ga ima zaupanje davkoplačevalcev v davčni sistem na njihovo davčno moralo. Torgler in Schaltegger (2005, 21) poudarjata, da »če bodo davčne oblasti skušale biti odkrite, poštene, informativne in uslužne, se torej obnašale kot javna služba, obravnavale davkoplačevalce kot partnerje in ne podrejene v razmerju, bodo davkoplačevalci bolj motivirani za pošteno plačilo davkov«. Podobno menita tudi Feld in Frey (2003, 3), ki poleg transparentnih in jasnih davčnih postopkov izpostavljata predvsem spoštljivo obravnavo davkoplačevalcev, ki je neposredni osebni dejavnik: če so davčni zavezanci obravnavani kot partnerji v psihološki davčni pogodbi, ne pa kot podrejeni v davčni hierarhiji, pravita avtorja, bodo imeli večji motiv, da pošteno plačujejo davke.

Gangl, Hofmann in Kirchler (2012, 9–11) opredeljujejo dinamiko razmerja med močjo davčne uprave in zaupanjem vanjo in kako to razmerje vpliva na odnos med davčno upravo in davkoplačevalci. Avtorji predstavljajo moč kot možnost vplivati na vedenje drugega in navajajo dva koncepta moči davčnih oblasti:

- moč prisile, ki temelji na kaznih, nadzoru oz. prisili ali posledicah, ki za neustrezno vedenje prinašajo finančne, fizične, socialne ali psihološke posledice;
- legitimno moč, ki izvira iz priznanja oz. pooblastila, znanja, spretnosti, dostopa do informacij in istovetenja z vladajočim in deluje s pomočjo rabe informacij, pooblastila in strokovnosti, da spodbudi davkoplačevalce k prostovoljnemu sodelovanju v davčnem sistemu.

Avtorji razlikujejo dve vrsti zaupanja: zaupanje, ki temelji na razumu, dejstvih, sledenju ciljem in znanju

(logično zaupanje), ter zaupanje, ki je avtomatična, nehotena in nezavedna reakcija na dražljaj ter se pojavlja predvsem ob družbenem poistovetenju (implicitno, ponotranjeno zaupanje). Predpostavljajo, da je dinamika odnosa med močjo in zaupanjem takšna, da prisilna moč znižuje ponotranjeno zaupanje, legitimna moč in na logiki temelječe zaupanje pa se medsebojno spodbujata. Avtorji navajajo, da kombinacije zaupanja in moči vodijo v tri različne oblike medsebojnega delovanja oz. okolja, ki dolgoročno vodi v različno dojetanje davčne kulture in oblik sodelovanja davkoplačevalcev (Gangl, Hofmann in Kirchler 2012, 12–14):

- nasprotni odnos se pojavlja v sistemu, v katerem prevladujeta moč prisile in nizka stopnja zaupanja: davčni organ in davkoplačevalci drug drugemu nasprotujejo v spirali izogibanja in prisile, kar zmanjšuje motivacijo in veča izogibanje davčnemu sodelovanju;
- storitveni odnos temelji na zakoniti moči oblasti in na logičnem zaupanju: značilen odnos na tej stopnji je »služba« in »stranka«, kar pomeni, da oblasti in davkoplačevalci sodelujejo na podlagi dobro opredeljenih pravil in norm – oblasti nudijo davkoplačevalcem strokovne in poštene storitve, davkoplačevalci pa vračajo s podreditvijo svojim davčnim obveznostim; prednost tega odnosa je njegova stabilnost, saj posamezni spodrsjlaji pri storitvah v tem okolju ne zmanjšujejo davčne voljnosti davkoplačevalcev;
- odnos zaupanja se pojavlja ob prevladi zaupanja oblastem; v tem sistemu se oblast in davkoplačevalci poistovetijo v ciljih in skušajo delovati čim bolj v isti smeri, saj čutijo potrebo po sodelovanju v dobro skupnosti – davčno podrejanje postane notranje zavezujoča norma, zaznana tudi kot pravilo, ki mu sledijo tudi drugi davkoplačevalci.

### *a3) Tretji nivo medsebojnega vplivanja*

Tretji nivo, ki vpliva na odločitve posameznika, so drugi davkoplačevalci. Vedenje drugih enakovrednih lahko vpliva na pripravljenost podrejanja davčnim pravilom. Frey in Torgler (2007, 3) poudarjata, da pri davčni moralni ne gre zanemariti vpliva pogojnega sodelovanja, to pomeni sodelovanja glede na prepričanje o tem, kako se vedejo drugi davkoplačevalci. Kadar davkoplačevalci verjamejo, da je davčna utaja pogosta, se njihova davčna morala zniža. V nasprotnem primeru, ko so prepričani v poštenost drugih davkoplačevalcev, se njihova davčna morala zviša. Alm, Kirchler in Muelbacher (2012, 140) govorijo o »dilemi družbenega prispevka«, pri čemer je dobiček posameznika v nasprotju s skupnim dobrim. Tako lahko posameznik z utajo davkov pridobi, vendar pa skupnost in posledično tudi posameznik izgubljata, če se tako vede večina v družbi. Za razrešitev dileme je tako pomembno, da spodbudimo sodelovanje vseh udeležencev, kar dosežemo tako, da postane (davčna) norma zavezujoča in udeležencem lahko zaupamo. Kjer udeleženci predstavljajo majhno skupino, ki medsebojno komunicira in postavlja pravila ter prejema povratne informacije, se pripravljenost za sodelovanje poveča.

### *b) Sociodemografske in socioekonomske spremenljivke*

Torgler in Schaltegger (2005, 12) povzemata rezultate različnih raziskav, v katerih se je izkazalo, da so sociodemografski dejavniki pomembni pri določanju vedenja tudi v primeru davčne morale. Starost je pogosto pomembno in pozitivno povezana s stopnjo davčne morale, torej so se starejši bolj pripravljani podrežati davčnim predpisom. Nordblomova in Žamac (2012, 14) razlagata razlike v davčni morali med starejšimi in mlajšimi posamezniki s tem, da gre za predvidljiv razvoj ponotranjene norme v smeri večjega podrejanja normi z leti.

Podobno naj bi vplival spol: ženske so pogosteje bolj pripravljene sprejeti davčne obveznosti in se jim podrediti kakor moški, pri čemer ni popolnoma jasno, od kod izvirajo razlike. Možna je razlaga, da imajo ženske bolj razvit občutek za skupnost ali so manj nagnjene k tveganju (razkritja) kakor moški. Izobrazba posameznika ni v vseh raziskavah povezana s stopnjo davčne etike, saj različne raziskave podajajo različne razdvojene odgovore. Torgler in drugi predvidevajo, da naj bi bolj izobraženi posamezniki imeli več znanja o davčnih zakonih in pravilih in so tudi bolj ozaveščeni glede prednosti in koristi, ki jih država z davki omogoča prebivalcem. Na drugi strani taki posamezniki najverjetneje razvijejo tudi večjo kritičnost do ravnanja države, predvsem v primeru porabe sredstev iz davčnih prilivov (Lago-Penas, I. in S. Lago-Penas 2008, 13).

Posebno pozornost so raziskovalci posvečali zaposlitvenemu statusu posameznika v zvezi z izogibanjem plačevanju davkov. Prevladujoče mnenje je bilo, da imajo samozaposleni posamezniki nižjo davčno moralo, upokojenci pa izkazujejo višje stopnje davčne morale. Nižja stopnja davčne morale pri samozaposlenih se pretežno povezuje z večjimi priložnostmi za davčno izogibanje kakor pri drugih oblikah zaposlovanja. Prav tako ima na davčno moralo vpliv zadovoljstvo s finančnim položajem gospodinjstva. Posamezniki, ki izkazujejo zadovoljstvo s svojim finančnim položajem in ne poročajo o denarnih težavah, manj pogosto opravičujejo davčno utajo (Daude, Gutierrez in Melguizo 2012, 13). Empirični rezultati kažejo tudi, da izražajo brezposelni pomembno višjo davčno moralo kakor zaposleni (Halla in Schneider 2008, 15).

Davčna morala je povezana še z drugimi značilnostmi posameznikov, kot sta zakonski status in religioznost. Zakonski status (poročen, neporočen) lahko vpliva na vedenje posameznika preko mehanizmov vpetosti v družbeno mrežo posameznika in njegove ožje skupnosti. Rezultati so ponekod odvisni od tega, kako so zakonske skupnosti davčno obravnavane, na splošno pa se kaže tendenca, da poročeni izkazujejo višjo davčno moralo. Religioznost, izkazana kot stopnja udeleževanja verskih obredov in ugotovljena stopnja religioznosti, se v številnih raziskavah pozitivno povezuje z davčno moralo. Verska pripadnost ima vpliv, ki preseže individualno raven, saj

so raziskovalci ugotovili pozitivno povezanost med religioznostjo ter manjšo pripravljenostjo davčnemu izogibanju in davčnemu tveganju ne le na individualni ravni, ampak tudi na ravni podjetij (Boone, Khurana in Raman 2013, 77).

Lubian in Zarri celo navajata, da naj bi bil z davčno moralo povezan tudi občutek sreče posameznika – ljudje z izraženo višjo davčno moralo naj bi bili srečnejši, pri čemer avtorja domnevata, da zadovoljitev notranje moralne obligacije za plačilo davka vzbuja pozitivne občutke pri davkoplačevalcu in tako davčna morala sama po sebi zagotavlja določeno psihično povračilo (Lubian in Zarri 2011, 20).

## 2.2 Raziskave davčne morale v Sloveniji

V slovenskem prostoru je bilo v zadnjih letih opravljenih nekaj manjših raziskav o davčni morali. Filipovič (2008, 52–75) je proučevala raven davčne morale med podjetniki posamezniki. Avtorica ugotavlja, da podjetniki posamezniki ne izkazujejo nizke davčne morale, ampak nekoliko nadpovprečno. Poudarja, da imajo v njeni raziskavi največji vpliv na davčno moralo družbene norme, zato za izboljšanje davčne morale priporoča pritisk na vrednote. Država naj bi plačevanje davkov poudarjala kot vrednoto ali državljansko dolžnost, kar dosežemo z izobraževanjem in obveščanjem. Hkrati ugotavlja, da podjetniki davčni sistem zaznavajo kot nepravičen, zapleten in pristranski (omogoča različno obravnavo), kar znižuje davčno moralo.

Baloh (2010, 13–25) ugotavlja, da je od leta 1990 davčna morala upadla, kar pripisuje nizki stopnji zaupanja v pravni sistem in nezadovoljstvu z delovanjem davčnega organa ali negativnim zaznavanjem davčne zakonodaje (slabo delovanje davčnega sistema). Poudarja, da so davki previsoki in da pojavnost davčnih utaj v okolici vpliva na posameznikovo davčno moralo. Hauptman in Matajič (2012, 301–307) sta ugotavljali, kakšna je davčna morala podjetnikov v severovzhodni Sloveniji. Ugotavljata, da več kot polovica vprašanih izkazuje visoko davčno moralo in več kot polovica jih pri davkih ne goljufa. Hkrati sta v raziskavi ugotovili precejšnjo kritičnost do davčne zakonodaje (je zapletena) ter do davčnega organa – sodelujoči podjetniki jih ocenjujejo kot pristranske in neobjektivne, davčne uslužbenke pa kot neprofesionalne. Kot pomemben dejavnik predlagata izboljšanje delovanja davčnega organa, ki vpliva na davčno moralo. Skupno vsem izvedenim raziskavam je nezadovoljstvo ali nezaupanje v davčni sistem ali davčno zakonodajo.

## 3 Davčna miselnost

Davčna miselnost izraža splošno veljavno vedenje ali mišljenje o davkih in obdavčevanju (Schmolders 1975, 102). Po Kirchlerju je davčna miselnost opredeljena kot stališče do izogibanja plačilu davkov in pojmovana kot norma, ki se pri posamezniku razvija daljši čas in ostaja relativno stabilna (Kirchler 2007, 154).

Iz davčne miselnosti izhajajo občutek davčne obremenitve, davčna morala in davčna disciplina posameznika. Lewis (1979, 246–257) je ugotovil, da davčna miselnost ne predstavlja splošnega pojma, temveč jo sestavlja pet sestavin: izogibanje davkom, utaja davkov, pravičnost obdavčitve, opravičljivost utaje in višina davkov.

Država mora z zakoni in upravljanjem na področju obdavčevanja ukrepati tako, da pozitivno vpliva na notranji odnos davčnih zavezancev do poravnave njihovih davčnih obveznosti, kar lahko doseže s pravičnim davčnim sistemom. Razlikujemo dva vidika pravičnosti:

- ekonomskega, ko govorimo o objektivni pravičnosti davkov,
- psihološkega, ko govorimo o zaznavni pravičnosti.

Občutek davčne nepravičnosti lahko nastane na dva načina. Na horizontalno nepravičnost mislimo, če davčni zavezanec ocenjuje, da ga v podobnih razmerah v primerjavi z drugimi obravnavajo nepravično. Pri izmenjavi med davčnim zavezancem in državo govorimo o vertikalni nepravičnosti. Davčni zavezanec v državno blagajno plačuje davke in prispevke in od državne blagajne pričakuje koristi: pokojnino, družinske dodatke, podpore, zdravstvene storitve, storitve na področju izobraževanja in druge; če občuti nesorazmerje med dajatvami in prejetimi koristmi, obstaja verjetnost, da se bo davkom izognil ali jih utajil. Pri izmenjavi davčni zavezanec – država obstajajo naslednje možnosti:

- **prikrajšanje** kot oblika nepravičnosti; davčni zavezanec meni, da za svoje davčne prispevke od države ne prejme ustreznih koristi;
- **pravičnost**; za posameznika obstaja uravnoteženo razmerje med njegovimi prispevki in koristmi;
- **prednost** kot druga oblika nepravičnosti; posameznik misli, da prejema od države več, kot ji prispeva s svojimi prispevki.

Pri pravičnosti ima pomembno vlogo razporeditev davčnega bremena. Doerrenberg, Duncan, Fuest in Peichel so raziskovali povezavo med davčno moralo in razporeditvijo davčnega bremena med skupine z različnim dohodkom. Ugotavljajo, da bo davčna stopnja za določeno skupino višja, kadar je višja njena davčna morala, in da je tako davčno breme v posameznem sistemu države pogosto nepravično razporejeno. Čeprav priznavajo, da lahko tudi višje obremenjene skupine občutijo notranje zadovoljstvo ob upoštevanju davčnih zakonov, pa omenjajo nevarnost, da tovrstna davčna politika v daljšem obdobju ni vzdržna, saj spodbuja razvoj nižje stopnje davčne morale (Doerrenberg, Duncan, Fuest in Peichel 2012, 23).

## 4 Namen in cilji raziskave

V raziskavi smo želeli ugotoviti stanje davčne miselnosti in davčne morale v Sloveniji v letu 2013 in dejavnike, ki vplivajo nanjo in na njene spremembe. V nasprotju s predhodnimi raziskavami v Sloveniji se nismo omejili le na eno skupino poklicno aktivnih, ampak smo v raziskavi zajeli vse skupine, poklicno aktivne in neaktivne, ter primerjali tudi razlike med različnimi zaposlitvenimi skupinami.

Na podlagi predhodnih ugotovitev smo oblikovali dve glavni hipotezi:

**H1: Na davčno moralo vplivajo demografske značilnosti posameznika, kot so spol, starost, zaposlitveni status in socialno-ekonomski status posameznika. Predpostavljamo, da se bodo glede na opisane dejavnike med anketiranimi pojavljale statistično pomembne razlike.**

**H2: Predpostavljamo, da na davčno moralo in odnos do plačevanja davkov vpliva institucionalni okvir: davčna zakonodaja, dojemanje davčnega sistema in ravnanje inštitucij in državnih organov s proračunskimi sredstvi.**

## 4.1 Metodologija

Za proučitev dejavnikov davčne miselnosti in davčne morale v Sloveniji smo izvedli raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti dojemanje davčnega sistema v Sloveniji, dejavnike odnosa do plačevanja davkov ter določiti nekatere značilnosti davčne morale. V raziskavi je v prvi polovici leta 2013 sodelovalo 1987 posameznikov, ki so samostojno izpolnjevali vprašalnik v pisni obliki ali na spletu. Podatke smo zbirali z osebnimi stiki ali s prošnjami za sodelovanje, ki smo jih naslovili na zaposlene, dijake, študente, kmete, upokojence, samostojne podjetnike, šole, podjetja, zavode in zavode za zaposlovanje. Vzorec tako po strukturi relativno ustreza populaciji po spolu, starosti ter pretežno tudi po zaposlitvenem statusu, zato podatkov v raziskavi nismo posebej obteževali.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so vprašani ocenjevali svoja stališča do davkov in davčnega sistema, občutenja davčnih bremen in vzroke za davčne utaje (14 vprašanj), drugi del je predstavljala petstopenjska ocenjevalna lestvica Likertovega tipa, s katero smo dobili še stališča do davčno sprejemljivih vedenj in lastnosti davčnega sistema (vprašani so ocenjevali 25 postavk).

Zbrani podatki so bili nato obdelani s programom SPSS (verzija 12); poleg opisnih statistik smo izpeljali tudi preverjanje statističnih razlik med posameznimi skupinami, zanesljivost Likertove lestvice postavk v vprašalniku. Na podlagi vsebinske in statistične ustreznosti nekaterih postavk smo oblikovali novo sintetično spremenljivko davčna morala, ki smo jo uporabili tudi kot odvisno spremenljivko v regresijskem modelu, s katerim smo ugotavljali, katere neodvisne spremenljivke (demografske variable, odnosi v davčnem okolju, stališča posameznika) v vprašalniku statistično pomembno napovedujejo davčno moralo.

## 4.2 Rezultati raziskave

### a) Struktura vzorca

Demografska struktura vzorca, zajetega v raziskavi, je bila naslednja: sodelovalo je 46,2 % moških in 53,8 % žensk. Glede na starostno porazdelitev je bilo 11,9 % udeležencev starih do 25 let, 44,3 % vprašanih je bilo v starostni skupini nad 25 do 45 let, 33,4 % vprašanih je bilo v starosti med 45. in 60. letom ter 10,4 % starejših od 60 let. Izobrazbeno

strukturo vprašanih smo ločili v štiri skupine: osnovnošolsko izobrazbo je imelo 2,6 % udeležencev raziskave, dokončano srednjo šolo 47,4 % vprašanih, sodelujočih z višjo ali visoko šolo je bilo 23,6 %, univerzitetno ali višjo izobrazbo pa je doseglo 26,4 % vprašanih. Glede na zaposlitveni status je bila petina vprašanih neaktivna na trgu dela: 7 % celotnega vzorca predstavljajo nezaposleni oz. tisti, ki skrbijo za dom ali gospodinjstvo, 13 % vzorca predstavljajo vprašani, ki so še v procesu izobraževanja. Zaposlitveno aktivno skupino sestavljajo (odvisni) zaposleni, ki predstavljajo 58 % udeležencev raziskave, 2,8 % udeležencev je kmetovalcev, 4,1 % samostojnih podjetnikov, 2,7 % je bilo zaposlenih v svojem podjetju, 12,3 % sodelujočih pa predstavljajo upokojenci. Nobena od naštetih podskupin ni štela manj kot 50 članov.

V nadaljevanju so prikazani deleži možnih odgovorov na posamezna vprašanja. Pri vsakem vprašanju predstavljamo deleže, v katerih pa se pojavljajo tudi statistično pomembne razlike med primerjanimi skupinami (npr. razlike med spoloma, starostnimi skupinami, vprašanimi z različno stopnjo izobrazbe ali vprašanimi glede na zaposlitveno aktivnost), predstavljeni so tudi rezultati testa ter izpostavljeni tisti segmenti udeležencev raziskave, pri katerih smo zabeležili statistično pomembna odstopanja od povprečnih odgovorov.

#### b) Dojemanje neplačevanja davkov

1. Udeležence raziskave smo vprašali, ali neplačevanje davkov zanje predstavlja kaznivo dejanje, ali se jim zdi moralno sporno ali pa ga ocenjujejo kot nepomemben prekršek. Rezultati raziskave kažejo, da je neplačevanje davkov za 78 % vprašanih kaznivo dejanje, za 18,2 % je moralno sporno dejanje in za 3,9 % je nepomemben prekršek.
2. Od zgornjih povprečnih rezultatov smo zabeležili nekatera statistična odstopanja glede na starostne skupine. Uporabili smo Kruskal-Wallisov test (neparametrični test za ugotavljanje razlik med tremi ali več skupinami);

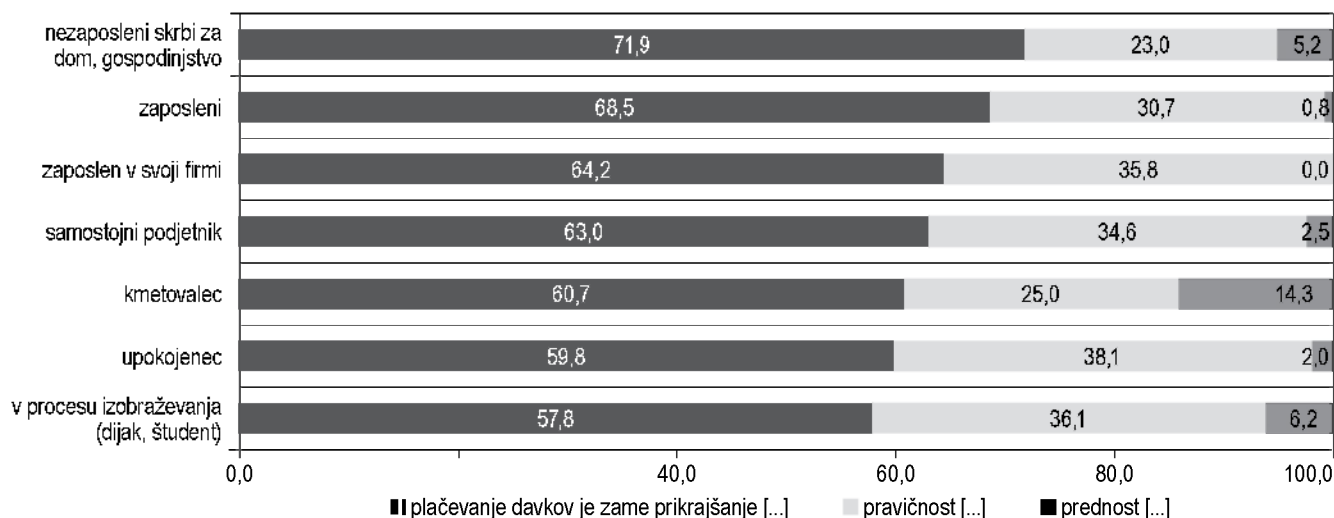
vrednost tega testa je statistično pomembna ( $\chi^2 = 8,860$ ;  $df = 3$ ,  $p < 0,05$ ). Starejši v starostni skupini 45–60 let pogosteje od povprečja na celotnem vzorcu dojemajo neplačevanje davkov kot kaznivo dejanje (81,3 %), manj pogosto pa ga kot kaznivo označujejo v mlajši starostni skupini do 25 let (73,8 %). Ti ga najpogosteje označujejo kot moralno sporno (21,9 %), v manjši meri kot je povprečje za ta odgovor, pa ga kot moralno sporno ocenjujejo stari med 45. in 60. letom (16,7 %). Kot nepomemben prekršek ga pogosteje kot preostale starostne skupine označujejo stari od 25 do 45 let (5,2 %), manj pogosto kot preostali pa vprašani med 45. in 60. letom (2 %).

3. Nekatero statistično pomembne razlike so se pojavljale tudi med vprašanimi z različno doseženo stopnjo izobrazbe: vrednost Kruskal-Wallisovega testa je statistično pomembna ( $\chi^2 = 18,875$ ;  $df = 3$ ,  $p < 0,05$ ). Neplačevanje davkov v največji meri dojemajo kot kaznivo dejanje vprašani z univerzitetno izobrazbo (84,3 %), kot moralno sporno ga pogosteje, kot je povprečje na skupnem vzorcu, označujejo vprašani s srednjo šolo (20,6 %), kot nepomemben prekršek pa ga v večji meri, kot smo zabeležili na celotnem vzorcu, označujejo vprašani z osnovno šolo (9,6 %).

#### c) Dojemanje plačevanja davkov

1. V nadaljevanju raziskave smo zastavili vprašanje, kako sodelujoči zaznavajo svoje davčne obveznosti: ali jim predstavljajo prikrajšanje (ker zanje od države ne dobijo dovolj koristi), ali pravičnost (uravnoteženo razmerje med davčnimi prispevki in koristmi od države), ali jih vidijo kot prednost (ker prejmejo od države več, kot ji prispevajo preko svojih davčnih obveznosti). Največji delež, 65,7 % vprašanih v celotnem vzorcu, meni, da je zanje plačevanje davkov prikrajšanje, saj za svoje davčne prispevke od države v zameno ne dobijo ustreznih koristi; slaba tretjina, 31,9 %, občuti pravičnost, svoje davčne obveznosti dojemajo kot uravnotežene s koristmi,

Slika 2: Dojemanje plačevanja davka glede na zaposlitveni status



ki jih dobi od države; 2,4 % vprašanih meni, da so glede na svoje davčne obveznosti v prednosti, kar pomeni, da imajo občutek, da od države prejmejo več kot plačajo.

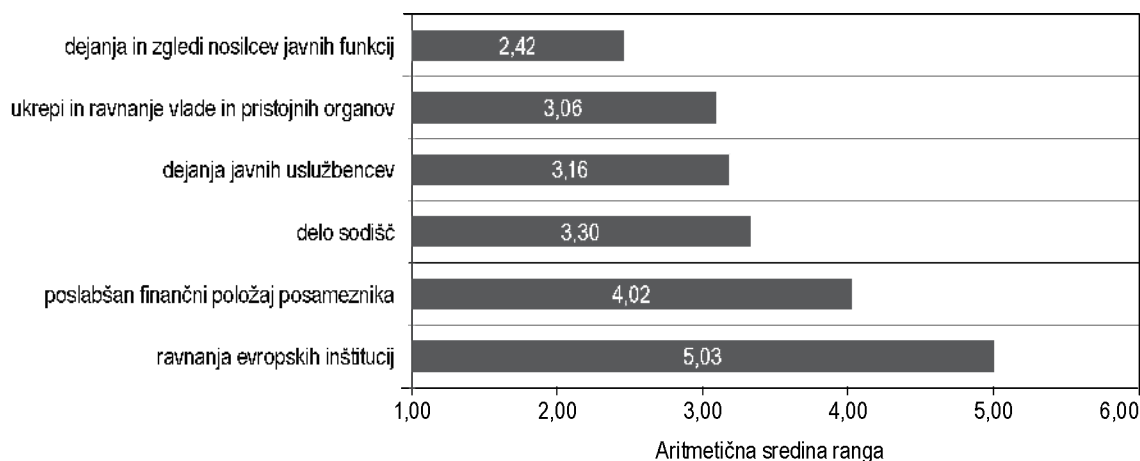
- Podobno kot pri prejšnjem vprašanju smo zaznali nekatere statistično pomembne razlike med vprašanimi glede na starost: vrednost Kruskal-Wallisovega testa je statistično pomembna ( $\chi^2 = 25,290$ ;  $df = 3$ ,  $p < 0,05$ ). Plačevanje davkov občuti kot *prikrajšanje* največ vprašanih v starostni skupini med 25. in 45. letom (71,7 %), najmanj pa v skupini nad 60 let (58,5 %). Kot *pravičnost* ga občuti največ vprašanih v starostni skupini nad 60 let (39,5 %), najmanj pa ljudje, stari od 25 do 45 let (26,1 %); kot *prednost* ga v največji meri občutijo mladi do 25 let (5,6 %), najmanj pa vprašani med 45. in 60. letom (1,7 %).
- Statistično pomembne razlike so se pri tem vprašanju pojavljale tudi med vprašanimi z različnim statusom zaposlitve: vrednost Kruskal-Wallisovega testa je statistično pomembna ( $\chi^2 = 21,805$ ;  $df = 6$ ,  $p < 0,05$ ). Svoje davčne obveznosti zazna kot *prikrajšanje* največ nezaposlenih ali tistih, ki skrbijo za dom in gospodinjstvo

(71,9 %) ter zaposlenih (68,5 %), najmanj pa vprašanih v procesu izobraževanja (57,8 %). Odgovor *pravičnost* so pogosteje podali upokojenci (38,1 %) ter tisti v procesu izobraževanja (36 %), najmanjši delež teh odgovorov je med nezaposlenimi (23 %) ter kmetovalci (25,0 %). Odgovor *prednost* pa so relativno pogosteje kot drugi podali kmetovalci (14 %), v najmanjši meri pa zaposleni (0,8 %; slika 2).

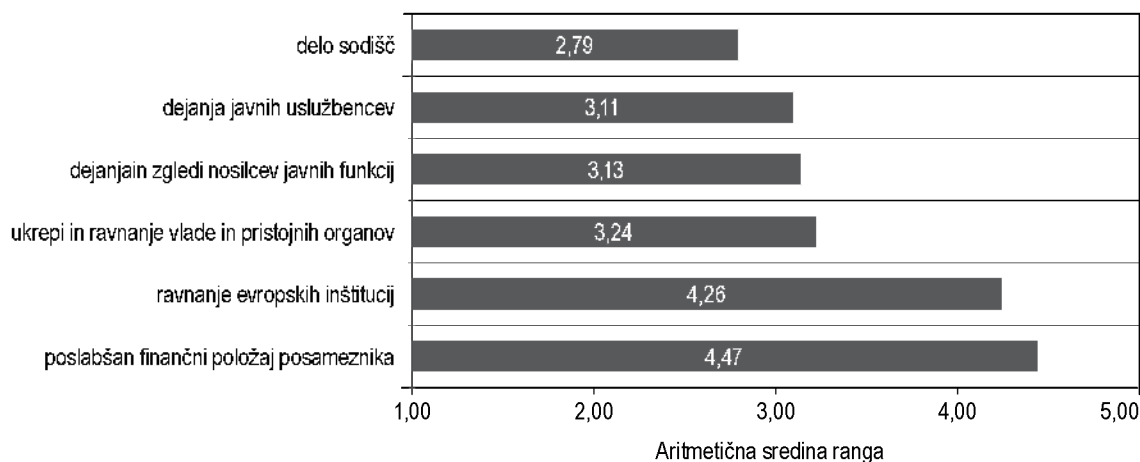
**d) Razlogi za poslabšanje odnosa do plačevanja davkov**

Vprašani so kot najpomembnejši razlog za poslabšanje odnosa do plačevanja davkov prepoznali dejanja in zglede nosilcev javnih funkcij s povprečno vrednostjo ranga 2,42, sledijo ukrepi in ravnanje vlade in pristojnih organov s srednjo vrednostjo rangov 3,06, potem dejanja javnih uslužbencev s srednjo vrednostjo ranga 3,16 in delo sodišč s srednjo vrednostjo ranga 3,30. Manj pomembna za poslabšanje odnosa do plačevanja davkov sta poslabšan finančni položaj posameznika s povprečno vrednostjo ranga 4,02 in ravnanje evropskih inštitucij s povprečno vrednostjo rangov 5,03.

Slika 3: Prikaz srednje vrednosti rangov razlogov za poslabšanje odnosa do plačevanja davkov



Slika 4: Prikaz srednje vrednosti rangov razlogov za izboljšanje odnosa do plačevanja davkov





**e) Razlogi za izboljšanje odnosa do plačevanja davkov**

Vprašani so kot najpomembnejši razlog za izboljšanje odnosa do plačevanja davka prepoznali izboljšanje dela sodišč s povprečno vrednostjo ranga 2,79, sledi izboljšanje dela državnih uslužbencev s srednjo vrednostjo rangov 3,11, nato dejanja in zgledi nosilcev javnih funkcij s srednjo vrednostjo ranga 3,13 ter ukrepi in ravnanje vlade in pristojnih organov s srednjo vrednostjo ranga 3,24. Manj pomembna razloga za izboljšanje odnosa do plačevanja davkov sta ravnanje evropskih institucij s povprečno vrednostjo rangov 4,26 in sprememba finančnega položaja posameznika s povprečno vrednostjo ranga 4,47.

**f) Dejavniki, ki poslabšujejo davčno moralo**

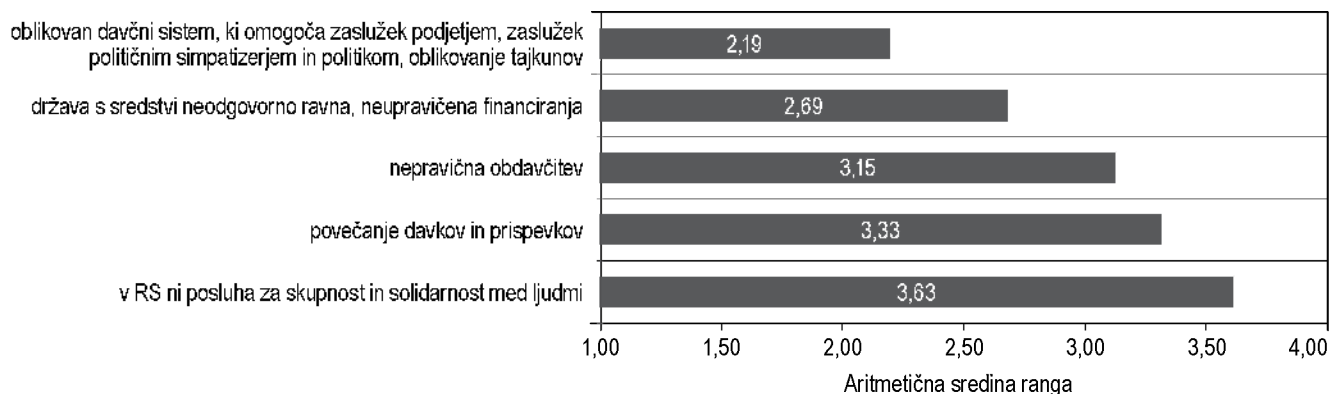
Najpomembnejši razlog za poslabšanje davčne morale je dejavnik, da je država oblikovala davčni sistem, ki omogoča zaslužek podjetjem, katerih lastniki so strankarski kolegi, političnim simpatizerjem in politikom, oblikovanje nove kaste bogatih posameznikov (tajkunov) s povprečno vrednostjo ranga 2,19. Naslednji dejavnik je, da država z zbranimi

sredstvi ravna neodgovorno in financira področja, ki jih ne bi smela, s srednjo vrednostjo rangov 2,69, tretji pomembni dejavnik, ki poslabšuje davčno moralo, je nepravilna obdavčitev s srednjo vrednostjo ranga 3,15. Manj pomembna dejavnika za poslabšanje davčne morale sta povečevanje davkov in prispevkov s povprečno vrednostjo ranga 3,33 in dejavnik, da v RS ni posluha za skupnost in solidarnost med ljudmi, s povprečno vrednostjo rangov 3,63.

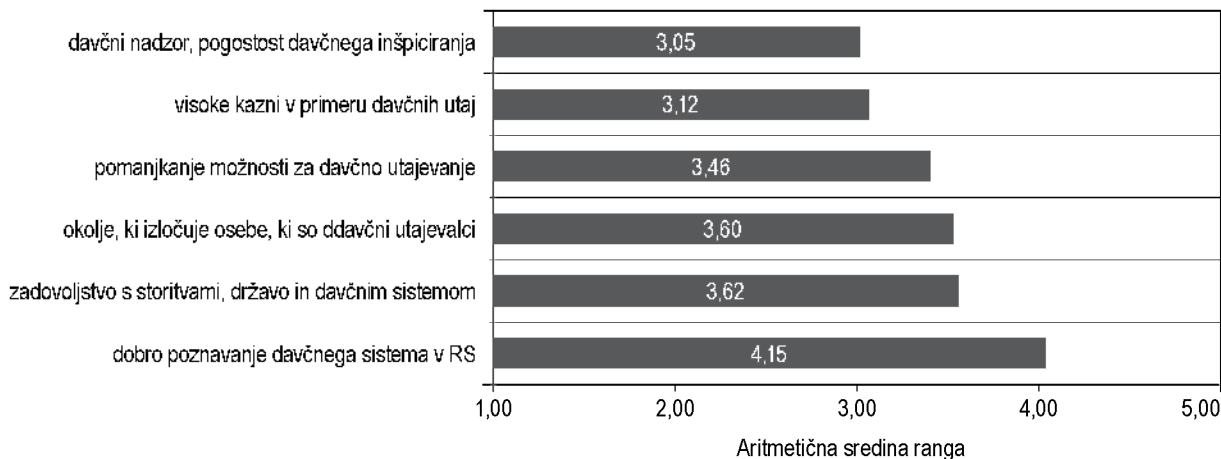
**g) Dejavniki, ki izboljšujejo davčno moralo**

Za vprašane je najpomembnejši dejavnik, ki izboljšuje davčno moralo, dober davčni nadzor in pogostost davčnega inšpiciranja s povprečno vrednostjo ranga 3,05, sledi dejavnik visoke kazni v primeru davčnih utaj s srednjo vrednostjo rangov 3,12, temu sledi davčni sistem s pomanjkanjem možnosti za davčno utajevanje s srednjo vrednostjo ranga 3,46, potem okolje, ki izloča osebe, ki so davčni utajevalci, s srednjo vrednostjo ranga 3,60 in zadovoljstvo s storitvami države in davčnim sistemom s srednjo vrednostjo ranga 3,62. Manj pomemben dejavnik je dobro poznavanje davčnega sistema v Republiki Sloveniji s povprečno vrednostjo ranga 4,15.

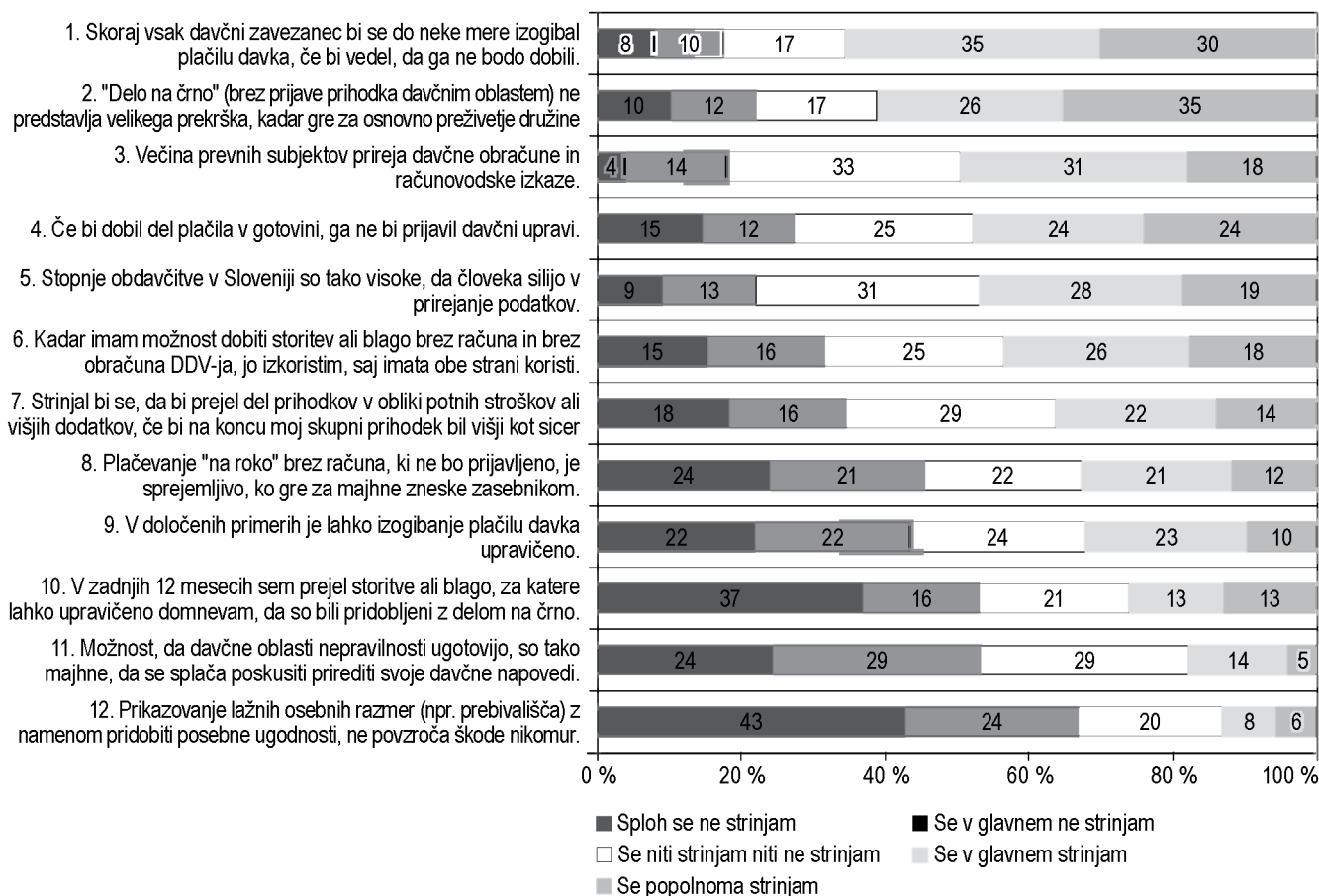
Slika 5: Prikaz dejavnikov, ki poslabšujejo davčno moralo



Slika 6: Prikaz dejavnikov, ki izboljšujejo davčno moralo



Slika 7: Prikaz trditev iz lestvice o davčni morali



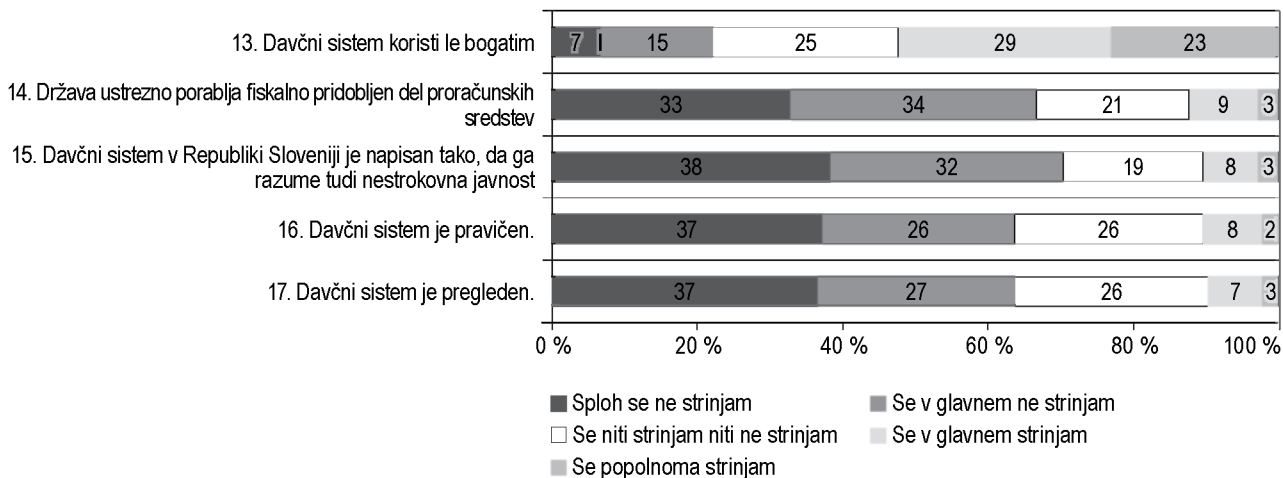
Preglednica 1: Dejavniki s slike 7 (postavke, ki jih vključuje dojetje »davčna morala«)

1	Skoraj vsak davčni zavezanec bi se do neke mere izogibal plačilu davka, če bi vedel, da ga ne bodo dobili.
2	Delo »na črno« (brez prijave dohodka davčnim oblastem) ne predstavlja velikega prekrška, kadar gre za osnovno preživetje družin.
3	Večina pravnih subjektov prireja davčne obračune in računovodske izkaze.
4	Če bi dobil del plačila v gotovini, ga ne bi prijavil davčni upravi.
5	Stopnje obdavčitve v Sloveniji so tako visoke, da človeka silijo v prirejanje podatkov.
6	Kadar imam možnost dobiti storitev ali blago brez računa in brez obračuna DDV-ja, jo izkoristim, saj imata obe strani koristi.
7	Strinjal bi se, da bi prejel del prihodkov v obliki potnih stroškov ali višjih dodatkov, če bi na koncu moj skupni prihodek bil višji kot sicer.
8	Plačevanje »na roko« brez računa, ki ne bo prijavljeno, je sprejemljivo, ko gre za majhne zneske zasebnikom.
9	V določenih primerih je lahko izogibanje plačilu davka upravičeno.
10	V zadnjih 12 mesecih sem prejel storitve ali blago, za katere lahko upravičeno domnevam, da so bili pridobljeni z delom na črno (tj. dohodek ni bil v celoti prijavljen davčnim oblastem).
11	Možnosti, da davčne oblasti nepravilnosti ugotovijo, so tako majhne, da se splača poskusiti prirediti svoje davčne napovedi.
12	Prikazovanje lažnih osebnih razmer (npr. prebivališče) z namenom pridobiti posebne ugodnosti, ne povzroča škode nikomur.

Preglednica 2: Dejavniki s slike 8 (postavke, ki jih vključuje faktor »davčni sistem«)

13	Davčni sistem koristi le bogatim.
14	Država ustrezno porablja fiskalno pridobljen del proračunskih sredstev.
15	Davčni sistem v Republiki Sloveniji je napisan tako, da ga razume tudi nestrokovna javnost.
16	Davčni sistem je pravičen.
17	Davčni sistem je pregleden.

Slika 8: Prikaz dojetanja trditev o davčnem sistemu



#### h) Trditve o davčni morali in davčnem sistemu

- Testiranje davčne morale in dojetanja davčnega sistema je vsebovalo 25 trditev, ki so jih anketirani ocenjevali na petstopenjski lestvici (1 – Se sploh ne strinjam; 5 – Se popolnoma strinjam). Z eksploratorno faktorsko analizo smo določili notranje (latentne) faktorje. V nadaljevanju raziskave smo obdržali tiste postavke, ki pojasnjujejo čim večji delež variance prvih dveh izločenih faktorjev in največji delež celotne variance; faktor 1 je vsebinsko najbližje davčni morali, faktor 2 pa davčnemu sistemu. Dojetanje davčne morale zajemajo postavke od 1 do 12 (v preglednici 4). Dojetanje davčnega sistema zajemajo postavke 13 (obrtnjen) in od 14 do 17 (opis v preglednici 5). Zanesljivost obeh lestvic smo preverjali s Cronbachovim koeficientom  $\alpha$  (alfa). Cronbachov koeficient alfa za lestvico davčne morale znaša 0,787, za lestvico trditev o davčnem sistemu pa 0,75.<sup>3</sup>

V nadaljevanju smo iz postavk o davčni morali izračunali novo spremenljivko, indeks davčne morale. Ta predstavlja povprečje vseh spremenljivk o davčni morali, ki se nanašajo na lastno vedenje ali vrednostne sodbe (izpuščeni sta spremenljivki 3 in 10). Mann-Whitneyjev U-test ni pokazal statistično pomembnih razlik na spremenljivki »davčna morala« glede na spol (moški 2,95, ženske 3,00).

Kruskal-Wallisov statistični test razlik je pokazal, da obstajajo statistično pomembne razlike glede na starost za indeks davčne morale, ta linearno narašča s starostjo ( $\chi^2 = 194,343$ ;  $df = 3$ ,  $p < 0,05$ ). Indeks davčne

morale znaša 2,45 za stare do 25 let, 2,93 za stare od 25 do 45 let, 3,22 v skupini od 45 do 60 let in 3,00 v skupini nad 60 let.

Kruskal-Wallisov test razlik je pokazal statistično pomembne razlike glede na stopnjo izobrazbe ( $\chi^2 = 13,389$ ;  $df = 3$ ,  $p < 0,05$ ). Podobno kot s starostjo narašča indeks davčne morale tudi z večanjem stopnje izobrazbe. Srednja vrednost v skupini z osnovnošolsko izobrazbo znaša 2,90, z dokončano srednjo šolo 2,93, z višje- ali visokošolsko izobrazbo je srednja vrednost 2,99, v skupini z univerzitetno ali več kot univerzitetno izobrazbo pa je srednja vrednost 3,06.

Kruskal-Wallisov test je pokazal statistično pomembne razlike med odgovori glede na zaposlitveni status ( $\chi^2 = 178,198$ ;  $df = 6$ ,  $p < 0,05$ ). Najnižji indeks davčne morale so dosegli vprašani v procesu izobraževanja (dijaki ali študentje), in to 2,50; sledijo jim nezaposleni ali tisti, ki skrbijo za dom, gospodinjstvo z 2,68; najvišji indeks davčne morale pa so dosegli samostojni podjetniki, in to 3,26, ter zaposleni v svoji firmi – 3,23.

Izvedli smo multiplo regresijsko analizo modela, pri kateri smo spremenljivko »morala« uporabili kot indikator davčne morale posameznika. V model je vključena kot odvisna spremenljivka; kot neodvisne spremenljivke smo vključili vse demografske spremenljivke ter druga vprašanja, na katerih smo merili stališča do davčnega sistema in odnosa do plačevanja davkov. Model je statistično pomemben ( $F = 21,816$ ,  $p < 0,05$ ), čeprav z vključenimi

<sup>3</sup> Cronbachov koeficient  $\alpha$  (alfa) je najpogosteje uporabljana mera notranje konsistentnosti (»zanesljivosti«) merske lestvice, temelji na interkorelaciji med trditvami. Najpogosteje se uporablja pri vprašalniku z več postavkami na Likertovi lestvici (tj. z lestvico ocen, npr. od 1 do 5). Pove nam, v kolikšni meri zajete postavke »merijo isto stvar« oz. isti konstrukt. Vrednosti lahko segajo od 0,00 do 1,00; grobi kriterij v večini družboslovnih znanosti je, da so vrednosti na 0,70 zadovoljive (vir: [http://en.wikipedia.org/wiki/Cronbach's\\_alpha](http://en.wikipedia.org/wiki/Cronbach's_alpha), <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>).

podatki nismo pojasnili večjega dela variance<sup>4</sup> v spremenljivki davčna morala. Naš model pojasnjuje 26 % variance spremenljivke, kar kaže, da poleg demografskih dejavnikov in dejavnikov davčnega sistema in zaznavanja svojega položaja v davčnem sistemu obstajajo tudi drugi pomembni dejavniki, ki vplivajo na davčno moralo in jih v tokratni raziskavi nismo zajeli.

## 5 Zaključek

V zaključku podajamo preglednico statistično pomembnih spremenljivk, ki so razvrščene po moči učinka na davčno moralo, ter skupne ugotovitve raziskave.

Največji vpliv na davčno moralo v našem modelu ima zaposlitveni status vprašanih (razdeljen na kategorije aktiven/neaktiven), pri čemer se je izkazalo, da imajo vprašani, ki so delovno aktivni, višjo davčno moralo (standardizirani koeficient je 0,206, kar pomeni, da če se »aktivnost« spremeni za en standardni odklon, se davčna morala poveča za 0,206 standardnega odklona). Podoben vpliv ima starost vprašanih, pri čemer podobno kot raziskovalci pred nami ugotavljamo, da se z večanjem starosti viša tudi davčna morala (standardizirani koeficient 0,191).

Na davčno moralo vpliva tudi mnenje deleža ljudi, ki delajo »na črno«, tj. brez prijave dohodka davčnemu organu (standardizirani koeficient napovedne spremenljivke je -0,151). Bolje ko vprašani ocenjujejo ta delež, nižja je njihova davčna morala (in obratno), kar se sklada z ugotovitvami, da na davčno moralo posameznikov vpliva tudi mnenje o participaciji drugih davčnih zavezancev v davčnem prostoru.

Napovedno moč smo ugotovili tudi za nekatere trditve o davčnem sistemu. Vprašani, ki se bolj strinjajo s trditvijo, da davčni sistem koristi le bogatim, imajo nižjo davčno moralo (standardizirani koeficient -0,141). To lahko razumemo, kot da so se ljudje, ki davčni sistem vidijo kot dober za vse, ne le kot orodje bogatih, bolj pripravljeni podrediti davčnim pravilom in sistemu, medtem ko tisti, ki se s trditvijo strinjajo, izkazujejo nižjo davčno moralo.

O kvaliteti davčne morale lahko sklepamo tudi na podlagi mnenja o povezavi med transparentnostjo razporejanja sredstev in davčno utajo (standardizirani koeficient

je -0,104), kar pomeni, da bolj ko se vprašani strinjajo s to trditvijo, nižja je njihova davčna morala. Povezavo lahko razumemo kot posredno priznanje, da netransparentnost razporejanja proračunskih sredstev na neki način opravičuje davčne utaje, na kar se bolj sklicujejo vprašani z nižjo davčno moralo.

Napovedno veljavnost davčne morale smo ugotovili tudi pri mnenju, da so v primerih davčnih utaj potrebne visoke kazni (standardizirani koeficient 0,091). Vprašani, ki se bolj strinjajo z visokimi kaznimi za utajevalce, izkazujejo višjo davčno moralo.

Enako stopnjo napovedne veljavnosti ima nivo odpora do tveganja davčne utaje (standardizirani koeficient 0,091); večji ko je odpor do tveganja utaje, višja je tudi davčna morala.

Napovedna spremenljivka o izogibanju davkov v Sloveniji kaže na to, da bolj ko vprašani menijo, da je stopnja izogibanja plačevanja davkom visoka, višja je davčna morala (standardizirani koeficient 0,086).

Napovedno veljavnost za davčno moralo ima tudi zadovoljstvo s finančno situacijo (standardizirani koeficient 0,075). Bolj ko so vprašani zadovoljni s finančno situacijo svojega gospodinjstva, višja je njihova davčna morala.

Napovedno veljavnost za davčno moralo ima tudi zaznava davkov kot prikrajšanje, pravičnost ali prednost (standardizirani koeficient 0,073). Bolj ko vprašani zaznavajo plačevanje davkov kot prednost ali pravičnost, višja je njihova davčna morala.

Statistično pomembna napovedna spremenljivka našega modela je tudi sprememba v odnosu do plačevanja davkov od časa izpred krize do danes (standardizirani koeficient 0,055). Višja ko je stopnja izboljšanja (razpon odgovorov je od »se je zelo poslabšal« do »se je zelo izboljšal«), višja je davčna morala.

Zadnja statistično pomembna napovedna spremenljivka v modelu je mnenje o verjetnosti nadzora davčne napovedi od davčnega organa (standardizirani koeficient 0,052). Bolj ko je nadzor davčnega organa po mnenju vprašanih verjeten, višja je davčna morala.

V raziskavi smo ugotavljali povezanost med davčno moralo in različnimi dejavniki, ki vplivajo nanjo, vključno z različnimi razlikami med posamezniki in razlikami med stališči in vrednostnimi orientacijami, ki jih imajo ti posamezniki. S statistično metodo multiple regresije smo oblikovali model, s katerim smo ugotovili napovedno veljavnost nekaterih vključenih spremenljivk, po pomembnosti razvrščenih v preglednici 3.<sup>5</sup> To pomeni, da lahko na podlagi vrednosti teh spremenljivk v določeni meri napovemo stopnjo davčne morale posameznika, tudi če ne poznamo dejanskih odgovorov na vprašanja o njej. Kot avtorji smo

<sup>4</sup> Pojasnjena varianca pri linearni regresiji nam pove, kolikšen delež variabilnosti oz. razpršenosti podatkov odvisne spremenljivke (v našem primeru morale) lahko pojasnimo z neodvisnimi spremenljivkami oblikovanega modela (v našem primeru z napovednimi spremenljivkami, ki statistično značilno vplivajo na davčno moralo, gl. preglednico 3) vir: [https://en.wikipedia.org/wiki/Explained\\_variation](https://en.wikipedia.org/wiki/Explained_variation).

Koeficient beta je vrednost, ki pove, v kolikšni meri vsaka napovedna spremenljivka vpliva na uporabljeno odvisno spremenljivko (moralo). V našem primeru gre za standardizirani koeficient beta, ki nam pove, v kolikšni meri bi se spremenila odvisna spremenljivka, če se napovedna spremenljivka spremeni za eno standardno deviacijo. Pozitivni predznak pomeni pozitivno povezanost (če narašča napovedna spremenljivka, se večja tudi morala), negativni predznak pa pomeni negativno povezavo (napovedna spremenljivka se večja, spremenljivka morala v modelu se manjša).

<sup>5</sup> Poudarjamo, da naš model pojasnjuje le kakšno četrtno variabilnosti v davčni morali, torej nanjo vplivajo tudi spremenljivke, ki jih v raziskavi nismo zajeli oz. proučevali.

Preglednica 3: Statistično pomembne spremenljivke

Zap. št. spremenljivke	Napovedna spremenljivka	Beta	p	Razlaga
1	Zaposlitveni status	0,206	p < 0,001	Zaposleni imajo višjo davčno moralo.
2	Starost	0,191	p < 0,001	Višja starost v povprečju napoveduje višjo davčno moralo.
3	Mnenje o deležu ljudi, ki vsaj občasno delajo na črno.	-0,151	p < 0,001	Višanje ocene dela na črno napoveduje nižjo davčno moralo.
4	Davčni sistem koristi le bogatim.	-0,141	p < 0,001	Večja mera strinjanja s trditvijo napoveduje nižjo davčno moralo.
5	Če bi država proračunska sredstva razporejala bolj transparentno, bi bilo manj poskusov davčnih utaj.	-0,104	p < 0,001	Večja mera strinjanja s trditvijo napoveduje nižjo davčno moralo.
6	V primeru davčnih utaj so potrebne visoke kazni.	0,091	p < 0,001	Večja mera strinjanja s trditvijo napoveduje višjo davčno moralo.
7	Nizek, srednji ali velik odpor do tveganja davčne utaje	0,091	p < 0,001	Naraščanje stopnje odpora do davčne morale napoveduje višjo davčno moralo.
8	Izogibanje davkom v Sloveniji je nizko, srednje visoko ali visoko.	0,086	p < 0,01	Naraščanje ocene izogibanja davkom napoveduje višjo davčno moralo.
9	Zadovoljen sem s finančno situacijo gospodinjstva.	0,075	p < 0,05	Večje zadovoljstvo s finančno situacijo gospodinjstva napoveduje višjo davčno moralo.
10	Dojemanje plačevanja davkov kot prikrajšanje, pravičnost ali prednost	0,073	p < 0,001	Bolj ko je dojemanje plačevanja davkov zaznano kot lastna prednost, višja je davčna morala.
11	Spremenjen odnos do plačevanja davkov od časov pred gospodarsko in finančno krizo do danes	0,055	p < 0,05	Večje ko je izboljšanje odnosa do plačevanja davkov, višja je napovedana davčna morala.
12	Verjetnost inšpekcije vaše davčne napovedi	0,052	p < 0,05	Večja ko je verjetnost inšpekcije davčne napovedi, višja je napovedana davčna morala.

v predhodnih raziskavah ugotovili statistično pomemben vpliv individualnih dejavnikov, kot so starost, zaposlitev, finančna situacija gospodinjstva, s čimer smo potrdili našo prvo hipotezo.

Druga predpostavka raziskave, da na odnos do davkov in davčno moralo v veliki meri vplivajo institucionalni dejavniki, davčna zakonodaja in ravnanje davčnega organa ter ravnanje državnih organov, se je prav tako potrdila. Pri rangiranju najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na odnos do plačevanja davkov, so izrazito na prvem mestu tovrstni dejavniki, subjektivni dejavniki pa so v povprečju pri odnosu do plačevanja davkov oz. pri spremembah tega odnosa manj vplivni. Potreba po visokih kaznih in trditvah o transparentnosti razporejanja proračunskih finančnih sredstev pa sta se izkazali kot statistično pomembni tudi v napovednem regresijskem modelu. Na podlagi tega ugotovljamo, da je potrjena tudi druga hipoteza.

Z raziskavo smo torej prikazali trenutno stanje in ugotovitve o davčni morali v Sloveniji. Z oblikovanim modelom ponuja raziskava uvid v vplivne dejavnike ter omogoča tudi napovedovanje, oblikovanje odločitev in daje možnosti za obravnavo in vzgojo davkoplačevalcev, tako da bo njihovo sodelovanje v davčnem sistemu najbolj učinkovito.

## Literatura

- Alm, J. (2012). *Measuring, Explaining, and Controlling Tax evasion: Lessons from Theory, Experiments, and Field Studies*. Working paper 1213. Tulane University.
- Alm, J., E. Kirchler in S. Muelbacher (2012). Combining Psychology and Economics in the analysis of compliance: From enforcement to cooperation. *Economic Analysis and Policy* 42 (2): 133–151.
- Alm, J. in B. Torgler (2012). *Do Ethics matter? Tax compliance and morality*. Tulane University: Working paper. Dostopno na: <http://econ.tulane.edu/RePEc/pdf/tull1207.pdf>.
- Alm, J. in B. Torgler (2006). Cultural differences and tax morale in the United States and in Europe. *Journal of Economic Psychology* 27: 224–246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2005.09.002>
- Baloh, T. (2010). *Davčna morala v Republiki Sloveniji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Barone, G. in S. Mocetti (2009). *Tax morale and public spending inefficiency*. Banca d'Italia Eurosystema: Temi di Discussione.

7. Baur, A. M. (2011). *Internal Control Quality as an Explanatory Factor of tax Avoidance*. America Accounting Association Annual Meeting-Tax Concurrent Sessions. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1905093>.
8. Boone, J. P., I. K. Khurana in K. K. Raman (2013). Religiosity and Tax Avoidance. *Jata* 35 (1): 53–84.
9. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council, 2012. On concrete ways to reinforce the fight against tax fraud and tax evasion including in relation to third countries. (COM (2012) 351 final). Brussels: European Commission: Dostopno na: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/common/publications/com\\_reports/taxation/com\(2012\)351\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/common/publications/com_reports/taxation/com(2012)351_en.pdf).
10. Clarke, P. B. in A. Linzey (1996): *Dictionary of Ethics, Theology and Society*. London. Published by Routledge.
11. Daude, C., H. Gutierrez in A. Melguizo (2012). *What drives tax morale?* Working paper No. 315. OECD Development Centre.
12. Doerrenberg, P., D. Duncan, C. Fuest in A. Peichl (2012). *Nice Guys Finish Last: Are People with higher Tax Morale Taxed More Heavily?* IZA Discussion Paper No. 6275.
13. Feld, L. P. in B. S. Frey (2003). *Deterrence and Tax morale: How tax administrations and Taxpayers interact*. OECD Papers: Special issue on taxation. 3/10.
14. Filipovič, V. (2008). *Merjenje davčne morale pri podjetnikih posameznikih v Sloveniji*. Magistrsko delo. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. Frey, B. S. in B. Torgler (2007). Tax Morale and Conditional Cooperation. *Journal of Comparative Economics* 35 (1): 136–159. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jce.2006.10.006>
16. Gangl, K., E. Hofmann in E. Kirchler (2012). *Tax Authorities' Interaction with Taxpayers: Compliance by power and trust*. WU International Taxation Research Paper Series. Dostopno na: <http://ssrn.com/abstract=2174917>.
17. Halla, M. in C. Schneider (2008). *Taxes and benefits: Two options to cheat on the state*. Discussion paper Nr. 3536. University of Linz. Dostopno na: <http://ftp.iza.org/dp3536.pdf>.
18. Hansen, D. R., R. L. Crosser in D. Laufer (1992). *Moral Ethics: Tax Ethics. The Case of Transfer Pricing Among Multinational Corporations*. *Journal of Business Ethics*. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01686348>
19. Hauptman, L. in M. Matajič (2012). Davčna morala podjetnikov v severovzhodni Sloveniji. *Management* 7 (4): 295–308.
20. Kirchler, E. (2007). *The Economic Psychology of Tax behaviour*. New York: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511628238>
21. Körner, M. in H. Strotmann (2006). *Steuer-moral Das Spannungsfeld von Freiwilligkeit der Steuerzahlung und Regelverstoß durch Steuerhinterziehung*. Tübingen: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung.
22. Lago-Penas, I. in S. Lago-Penas (2008). *The Determinants of Tax morale in Comparative Perspective: Evidence from a multilevel analysis*. Instituto de Estudios Fiscales Working Paper No. 2/2008. Dostopno na: <http://ssrn.com/abstract=1321437> ali <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1321437>
23. Lewis, A. (1979). An Empirical Assessment of Tax Mentality. *Public Finance* 34.
24. Lubian D. in L. Zarri (2011). Happiness and tax morale: An empirical analysis. *Journal of Economic behaviour & Organisation*. Dostopno na: 10.1016/j.jebo.2011.03.009.
25. Murphy, R. (2012). Closing the European tax gap. A report for Group of the Progressive Alliance of Socialists & Democrats in the European Parliament. Dostopno na: <http://www.socialjustice.ie/sites/default/files/file/EU/201%20Closing%20the%20European%20Tax%20Gap%20-%20Richard%20Murphy.pdf>.
26. Nordblom, K. in J. Žamac (2012). Endogenous Norm Formation Over the Life Cycle – The Case of Tax Morale. *Economic Analysis & Policy* 42 (2): 153–170.
27. Richardson, G., G. Taylor in R. Lanis (2013). The impact of board of director oversight characteristics on corporate tax aggressiveness: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*. Dostopno na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.02.004>.
28. Schmolders, G. (1975). *Einführung in die Geld- und Finanzpsychologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
29. Torgler, B. (2003a). *Tax morale: Theory and empirical analysis of tax compliance*. DEd. University of Basel. Dostopno na: [http://edoc.unibas.ch/56/1/DissB\\_6463.pdf](http://edoc.unibas.ch/56/1/DissB_6463.pdf).
30. Torgler, B. (2003b). *Tax morale and institution*. Working paper 2003 – 09. Basel.
31. Torgler, B. in C. A. Schaltegger (2005). *Tax morale and fiscal policy*. Working paper 2005 – 30. Basel. Dostopno na: <http://www.crema-research.ch/papers/2005-30.pdf>.
32. Torgler, B. in F. Schneider (2005). Attitudes towards Paying Taxes in Austria: An Empirical analysis. *Empirica* 32 (2): 231–250. <http://dx.doi.org/10.1007/s10663-004-8328-y>
33. Torgler, B., F. Schneider in C. A. Schaltegger (2010). Local autonomy, tax morale and the shadow economy. *Public Choice* 144, 293–321. <http://dx.doi.org/10.1007/s11127-009-9520-1>
34. <http://sl.wikipedia.org/wiki/Etika>, dostopno na spletu.
35. [https://en.wikipedia.org/wiki/Explained\\_variation](https://en.wikipedia.org/wiki/Explained_variation), dostopno na spletu.
36. [http://en.wikipedia.org/wiki/Cronbach's\\_alpha](http://en.wikipedia.org/wiki/Cronbach's_alpha), dostopno na spletu.



**Dr. Stanko Čokelec** ima dolgoletne izkušnje z revidiranjem računovodskih izkazov in davčnega svetovanja. Je ustanovitelj in vodi revizijsko družbo Revidicom, revizijska družba d.o.o., ima licenco pooblaščenega revizorja, preizkušenega davčnika in državnega notranjega revizorja in je kot višji predavatelj zunanji sodelavec Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru.

*Stanko Čokelec, Ph.D. in economic science, is a senior lecturer of accounting and auditing at the University of Maribor, Faculty of Economics and Business (FEB). He has accumulated extensive experiences in auditing, tax inspection procedures, and tax advisory services over the past two decades. He is also the manager of an auditing office and holder of professional certificates for auditing, state auditing, and tax advising.*



**Ana Križman** je univerzitetna diplomirana psihologinja, ki se ukvarja z raziskovanjem, metodologijo raziskav in analizami. Ima več kot 12 let izkušenj pri raziskovanju trga in javnega mnenja ter v marketingu, več let je vodila raziskavo Eurobarometer v Sloveniji. Na raziskovalnem področju in pri razvoju sodobnih raziskovalnih orodij sodeluje s številnimi partnerji in raziskovalnimi inštituti v Sloveniji, na Hrvaškem in v Avstriji. Objavlja periodično poročilo Eurobarometer za Slovenijo ter je soavtorica nekaj izvirnih znanstvenih objav.

*Ana Križman is a psychologist working in the area of social research, methodology, and analysis. She has more than 12 years of experience in social opinion and market surveys. She has been the manager of the Eurobarometer survey for Slovenia for several years. Collaborating with various partners and institutes from Slovenia, Croatia, and Austria in the area of research, she is also involved in the development of innovative researcher's tools. She is the author of the periodical Eurobarometer National Report for Slovenia and the coauthor of several scientific publications.*

## FISCAL POLICY LED BY TAX INCENTIVES: CROATIAN EXPERIENCES

### Vodenje fiskalne politike z davčnimi spodbudami – izkušnje iz Hrvatske

**Jasna Bogovac**

*University of Zagreb, Faculty of Law  
jbogovac@pravo.hr*

**Sabina Hodžić**

*University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management  
sabinah@fthm.hr*

#### **Abstract**

Multinational enterprises play an important role in the field of foreign direct investment activity. However, investments that are desirable from the standpoint of the host country might be rejected by the strategic management of multinational enterprises due to other, more important aspects of the tax system, such as tax risks. This paper examines how important tax incentives are for Croatian multinational enterprises as a fiscal instrument for attracting foreign direct investment. We found that tax incentives play an important role during the strategic decision-making process of multinational enterprises, in which the decisive factors are unpredictable tax risks and costs.

**Key words:** multinational enterprises, foreign direct investment, tax incentives

#### **Izvlaček**

Multinacionalne korporacije imajo pomembno vlogo na področju neposrednih investicij v tujini. Čeprav bi bile investicije multinacionalke za državo prejemnico kapitala zaželeni, se management multinacionalke lahko odloči, da ne bo investiral v to državo zaradi drugih, pomembnejših vidikov davčnega sistema, kot so npr. davčna tveganja. V prispevku ugotavljamo, koliko so za hrvaške multinacionalke pomembne davčne spodbude kot fiskalni instrument za pritegnitev tujih investicij. Ugotovili smo, da so davčne spodbude zelo pomembne pri sprejemanju strateških odločitev multinacionalnih korporacij, kljub temu pa sta odločujoča dejavnika nepredvidljivost davčnih tveganj in stroški.

**Ključne besede:** multinacionalne korporacije, neposredne investicij v tujini, davčne spodbude

#### **1 Introduction**

From the governmental perspective, tax incentives are defined as a kind of tax expenditure that is “a transfer of public resources that is achieved by reducing tax obligations with respect to a benchmark tax, rather than by a direct expenditure” (Kraan, 2010, p. 14). In addition to the possible choice between direct or indirect expenditures, the country can benefit from the spillover effect of investments. Although foreign direct investment is not an exclusive medicine for all economic ills, it surely has substantial symbiotic support for all parties concerned. It can be attracted by tax incentives due to both the better use of its resources and the introduction of new processes on the domestic market.

On the other hand, multinational enterprises deciding to invest in another country with the aim of lowering costs simultaneously increase efficiency and produce different positive externalities for the host country. Multinational enterprises, as the main catalysts of globalization, continue to play a pivotal role, not



only in the area of industrial progress, but also in the field of foreign direct investment activity, following the pattern of dynamic developments. The potential contribution of multinational enterprises' affiliates to innovatory capability of the countries in which they operate is therefore central to the contemporary policy debate on the development impact of foreign direct investment (Athukorala & Kohpaiboon, 2010).

National policymakers aiming to support investment activity in their economies should face complex policy challenges by improving the development of the financial sector and raising the overall quality of governance. This is not surprising as attractive fiscal incentive might be limited by local and administrative conditions well known to the investors and management of multinational enterprises.

By improving the policy environment for cross-border investments, some fiscal instruments become more desirable for multinationals, making them more efficient for fiscal policy than others. In addition to the comprehensive analysis regarding Croatian managers' views of the legal and economic aspects of multinational enterprises' taxation (Bogovac, 2012), our paper examines how important tax incentives are as a fiscal instrument for attracting foreign direct investment in Croatian multinational enterprises. The data were collected via supplementary answers during interviews supporting conclusions from the basic research.

The paper is divided into four sections. The introduction is followed by an overview of investments in Croatia during the last decades. The third section describes the research (i.e., interviews with top managers of multinational enterprises in Croatia) regarding the importance of fiscal instruments—more precisely, tax incentives—for decisions on foreign direct investment. The final section concludes and provides recommendations for fiscal policymakers.

## 2 Investment in the Republic of Croatia

Due to the instability of war from the early 1990s, Croatia was an unattractive country for investments. Its economic downturn was more pronounced than in other transition countries. In the early 1990s, annual investments amounted to barely 100 million EUR. The underlying causes included war, a poor economic situation, and slow privatization. Macroeconomic stability was ensured in 1996, resulting in an increase in foreign direct investments. Foreign investments reached their peak in 1999 when the inflow of foreign investments amounted to approximately 1.4 million EUR.

Inclusion in the world and European integration flows, harmonization with European legislation, successful privatization of certain companies, the implemented structural reforms, a stable political and economic environment, and the harmonization of relations in the region have made Croatia an attractive destination for foreign investment. According to Raff and Srinivasan (1998), to attract foreign direct investment, the government might therefore have to signal a positive investment environment to foreign firms.

Stimulating investment in general and in most developing countries to attract foreign direct investment in particular is usually the primary motivation for granting tax incentives (Zee, Slotsky, & Ley, 2002).

### 2.1 Possibilities for financing: Foreign direct investments

Multinational enterprises in Croatia have three basic possibilities for financing development: bank loans, capital market, and foreign direct investments. Each foreign direct investment in the Republic of Croatia delivers a combination of different influences, thereby making it difficult to predict all their influences and consequences. The impact of foreign direct investment's presence is stronger if it produces effects beyond the enterprises where foreign direct investment takes place. In other words, it is stronger if foreign direct investment can be translated into direct as well as indirect effects (Hanousek, Kočenda, & Maurel, 2011). They can have significant benefits for the host country, including knowledge and technology transfer to domestic firms and the labor force, productivity spillovers, enhanced competition, and improved access for exports—notably, to the source country—while also providing a significant non debt-creating source of foreign financing (Demekas et al., 2007). Research and development investment and foreign direct investment are often found to be a significant determinant of innovation performance.

Foreign direct investment contributes to regional innovation in four ways. First, research and development and other forms of the innovation industry generated by foreign firms and research and development labs of multinational enterprises directly increase the innovation outputs in the region. Second, spillovers emanating from foreign innovation activities can affect the innovation performance in the respective region. Third, foreign direct investment can affect the regional innovation capacity through the competition effect. Finally, in addition to greater research and development investments by multinational enterprises and their affiliates, foreign direct investments might contribute to regional innovation capabilities through advanced practices and experiences in innovation management, thereby resulting in greater efficiency in innovation. The productivity of innovation is crucially important, especially for developing countries whose resources for innovation are limited. Foreign direct investment contributes not only to the outputs of a regional innovation system, but also to the productivity of innovation in developing countries (Fu, 2008). The main economic effects of foreign direct investment desired and anticipated by a host government typically include advancement of the domestic industrial structure, expert enhancement, foreign exchange reserve increase, employment creation, and regional expansion (Buckley & Casson, 1985; Lim, 2005; Nunnenkamp, 2004).

## 2.2 Analysis of foreign direct investments in Croatia

The rise in foreign direct investment and multinational firm activity has been one of the most pronounced trends in the world's economy during the last two decades (Kind, Midelfart, & Schjelderup, 2005). Foreign direct investments are a very important element that seeks to improve the competitiveness of the national economy and overall investment. They play an important role in the development of the Croatian economy. Such investments can increase production capacities, which could have a positive impact on skills and technology improvement. Table 1 shows investment in Croatia during the 12-year period.

**Table 1.** *International Investment in Croatia, 2000–2012 (million EUR)*

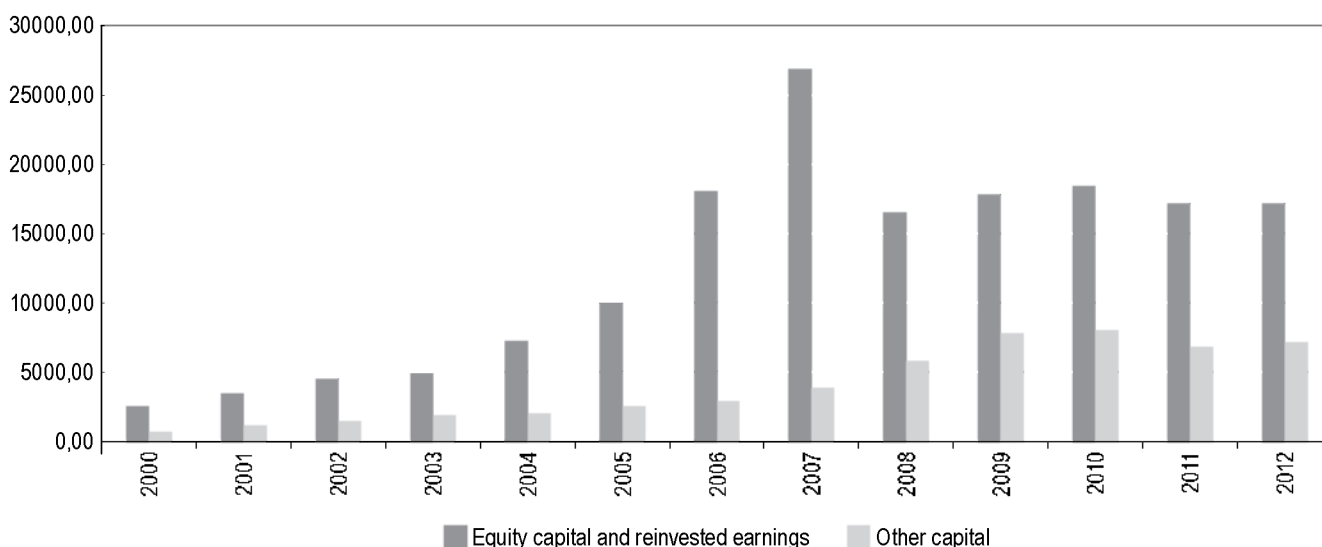
Year	Amount
2000	1.141
2001	1.467
2002	1.138
2003	1.762
2004	950
2005	1.468
2006	2.765
2007	3.683
2008	4.246
2009	2.404
2010	318
2011	1.101
2012	1.054
TOTAL	23.496

Source: Croatian National Bank (2013)

Table 1 shows that Croatia has received 23.496 million EUR over a period of 12 years, making it one of the most successful countries in Central and Eastern Europe. Especially important are foreign direct investments realized in the 2005–2008 period (i.e., in the years preceding the economic crisis). The economic and financial crisis that affected all countries, including Croatia, resulted in a sharp decrease in investment. Compared to 2008, in 2009 a drop of nearly 2 billion EUR in foreign direct investment (i.e., 43%) was recorded. Compared to 2008, in 2010 a drop of 4 billion EUR (i.e., 94%) in foreign direct investment was recorded. The situation improved in 2012, when foreign direct investment was 3 billion EUR lower than in 2008, which is a 75% drop. This shows that the negative trend slowed somewhat after the crisis. Figure 1 highlights the flows of foreign direct investment in Croatia according to the investment type in the 2000–2012 period (million EUR).

Figure 1 shows movements of the foreign direct investment in Croatia during the 12-year period. Investment flows include equity capital and reinvested earnings as well as other capital. Equity capital and reinvested earnings reached the highest value in 2007, over 26 million EUR, while the lowest value was recorded in 2000, just above 2 million EUR. When it comes to other capital, the highest value, above 7.7 million EUR, was recorded in 2010 while the lowest value, just above 600 million EUR, was recorded in 2000. Due to the economic crisis, whose impacts were first felt at the end of 2007, 2008 saw a sharp downturn in equity investment and retained earnings for 10 million EUR compared to 2007. The small amount of foreign direct investment confirms foreign investors' restraint stemming from Croatia's rating as a high-risk country. Some of the reasons for the weak foreign investment attraction include complex administration, legislation, tax system, the poorly developed financial market in Croatia, and a low level of domestic savings.

**Figure 1.** *Flows of foreign direct investment in the Republic of Croatia according to investment type, 2000–2012 (million EUR)*



Source: Croatian National Bank (2013)

Capital inflows in 2014 and 2015 will probably recover slightly. Just like in recent years, most funds will be provided by the general government. Accession to the European Union might contribute to the slight recovery of foreign direct investments and capital transfers. Their flow will mostly depend on the process of economic restructuring and the improvement of the overall investment climate. It is also interesting to observe the structure of foreign direct investment in the Republic of Croatia, as shown in Table 2.

Table 2 confirms that foreign direct investments are mostly directed to service and highly profitable sectors, while investments in the production sector are significantly lower. Most investments in 2011 were directed to real estate (89%) and recreational, cultural, and sporting activities (32%). A very similar situation occurred in 2012, when more than 164 million EUR (47%) was invested in real estate investments and more than 111 million EUR (32%) in recreational, cultural, and sporting activities. The biggest downturn was recorded in 2011 and 2012 in the extraction of crude petroleum and natural gas, amounting to -49.1 million EUR (30 %) in 2011 and -48.1 million EUR (14%) in 2012. The underlying reason for the sharp downturn was the privatization of one of the largest Croatian multinational enterprises in the oil industry.

Comparing 2011 and 2012 demonstrates that the overall investment in activities increased by 200%. From the European perspective, this is just one piece of evidence that the economic and financial crisis has ended and that Croatia has become interesting to foreign investors. In addition, investments in service sectors are mainly oriented toward the domestic market, which will significantly contribute to the development of the Croatian economy.

Although the deviation in data from the Croatian National Bank and Eurostat can be attributed to the use of different methodology, it can be concluded from Table 3

**Table 2.** *Structure of Foreign Direct Investment in Croatia, 2011–2012, Divided by Activities (million EUR)*

ACTIVITY	2011	2012
Real estate investments	148.9	164.1
Hotels and restaurants	-25.0	42.8
Extraction of crude petroleum and natural gas	-49.1	-48.1
Manufacture of food products and beverages	-2.9	1.3
Recreational, cultural, and sporting activities	53.1	111.8
Construction	-42.1	47.8
Agriculture, hunting, and related service activities	35.3	2.6
Manufacture of textiles	32.3	1.0
Manufacture of rubber and plastic products	1.1	4.1
Publishing, printing, and reproduction of recorded media	0.8	-0.2
Electricity, gas, steam, and hot water supply	10.4	6.4
Computer and related activities	8.4	18.6
Manufacture of machinery and equipment n. e. c.	-4.3	-6.2
Total	167.1	346.0

Source: Croatian National Bank (2013)

(see Appendix 1) that, in 2012, foreign direct investment decreased in most of the transitional countries (except the Czech Republic, Hungary, and Bulgaria). In 2012, a decline was recorded in Croatia, Poland, Slovenia, and Slovakia, while the most positive increase was recorded in Hungary (8.4% of GDP). It is interesting to mention that, in 2012, Hungary was the only transition country where foreign investments rose (by 247% of GDP).

In order to attract foreign investments, Croatia needs an active policy in the area that would offer it the possibility to compete with the rest of Europe and the world for this type of quality investments, as defined by Becker, Fuest, and Riedel (2010). That requires the development of an infrastructure in line with international standards, a more favorable tax system for multinational companies, a positive government policy toward foreign investment, and awareness and readiness to adopt new technologies and comply with innovative requirements of multinational companies (see also Hassett & Hubbard, 2002).

Research concerning the effectiveness of tax incentives in attracting foreign direct investment has yielded conflicting results (Tung & Cho, 2000). Some studies (Grubert & Mutti, 1991; He & Guisinger, 1993; Hines, 1996; Swenson, 1994) have found tax incentives to be an important factor in attracting foreign direct investment and in making regional investment decisions, whereas others (Carlton, 1983; Lim, 1983; Moore, Steece, & Swenson, 1987; Yelapaala, 1984) have come to the opposite conclusion.

In addition, as already discussed, volatile investments in Croatia, together with the small amounts of foreign direct investment, show that it is hard to come to conclusions regarding factors influencing concrete ratios. In order to identify characteristics of a desirable tax system that would boost foreign direct investments, the following section explains research on the importance of tax incentives that have the capacity to attract foreign direct investment.

### 3 Importance of Fiscal Instruments for Croatian Multinational Enterprises: Experience from the field

The aim of the research is to prove the third-level importance (Bogovac, 2012; Graham, 2003; Hanlon & Heitzman, 2010; Myers et al., 1998) of tax factors in the decision-making process within multinational enterprises as well as describe the fiscal instruments considered eligible for top management. Therefore, we prepared results from additional questions from the field research conducted during 2011 that have not been previously analyzed and compared them with the main findings of the basic research (Bogovac, 2012). Although only a small number (i.e., eight) of top managers were willing to extend their interviews and answer additional questions, their answers are very important for the conclusions due to their significant experience at the largest Croatian multinational enterprises. Therefore, these managers were the most qualified to answer precise and insightful questions.

### 3.1 Methodological framework and main findings regarding tax incentives within the basic research

The research goal was to identify the importance of tax incentives, risks, and costs in making strategic decisions by multinational enterprises and systematically processing knowledge and experience in international business and management as well as competition in the global market. The goal was also to generate awareness about regional creators of taxation policies as well as entrepreneurs starting to operate across the borders to tax incentives. By utilizing semi-structured interviews, aspects of decisions in international investment and financing were examined, including (i) tax incentives, (ii) business and tax risks and costs, and (iii) views on tax analysis in general.

Research participants were the owners, presidents, and members of the supervisory board and management of Croatian multinational enterprises. A narrowly defined circle of participants contributed to the quality of the research given that only the real makers of strategic decisions can objectively reflect on the significance of individual factors (such as tax aspects). The average duration of the 24 interviews was 57 minutes. Results of the basic research (Bogovac, 2012) showed that:

- Tax incentives are important, but are not decisive factors in making strategic decisions about financing and investment by multinational enterprises;
- Unpredictable tax risks and costs (non-transparent procedures, inconsistency in actions by tax authorities and court practices) are accepted with much difficulty with regard to choosing the state in which to invest;
- Tax risks and costs are imposed as primary factors in making decisions while benefits of tax incentives are neglected; and
- Uniformity of attitudes and demonstrated similarity of Croatian managers with their American and European counterparts prove that the attitude toward the tax system is universal, meaning the results of this study are applicable beyond regional boundaries (Brounen, de Jong, & Koedijk, 2004).

Some of the research results are explained in more detail and liaised with the analysis of additional questions with regard to tax allowances, costs, and risks and tax analysis.

### 3.2 Impact of tax allowance on making investment decisions

The basic research results indicated that tax factors were determined to be third-rated when making investment decisions. Here, the simplicity and security of the tax system and tax allowance are emphasized as the most important tax variables. The most important factor is the calculation of profitability on investment. It is important to note, however, that legal certainty ranks second, preceding even market compatibility.

In addition, the importance of tax incentives when making strategic decisions about investments was examined by behavioral intent. Despite the possibility of higher earnings, the majority of respondents chose investment in the state with lower earnings and risks. Explaining the reasons for the lower-than-expected utilization of tax incentives in practice, strategic managers extensively offered answers and suggested improvements in the system of incentives. None of the managers mentioned disagreeing with the statement about not using the benefits. This confirms that obstacles exist when using tax incentives; in addition, respondents have strong opinions on what the obstacles are and how to reduce their impact.

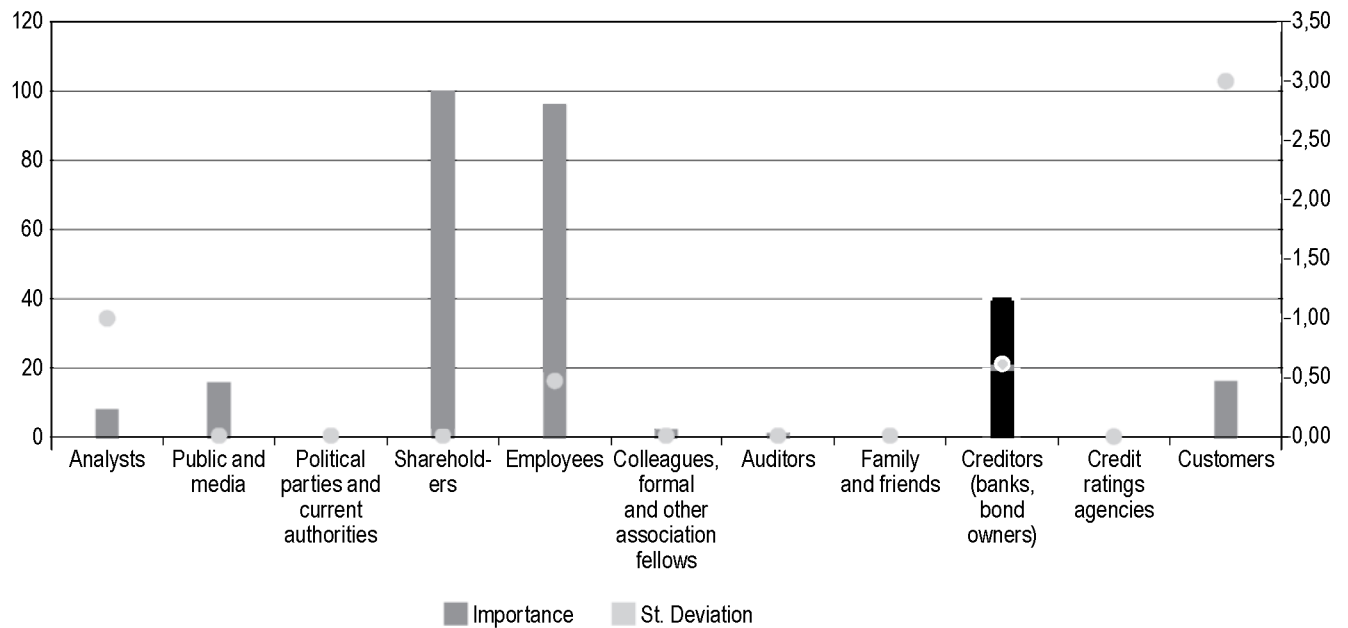
The results of the analysis of additional questions show that the most important expectations that the management takes into account when making strategic decisions (Das, Martinez-Jerez, & Tufano, 2005; Doukas, Kim, & Pantzalis, 2008; Rappaport, 2006; Reinmann, 1987) are those of the shareholders of the company (Figure 2). Despite the fact that employees are another important group whose expectations are recognized, the significance of shareholders' opinions is emphasized by the fact that shareholders are rated as the first choice (with zero-valued standard deviation). Keeping in mind that the basic research results (Bogovac, 2012) show that more than 72% of the respondents believe that by adopting a decision to reduce tax risks (as opposed to reducing the tax liability) they are acting in accordance with the requirements of the owner, thus, it is obvious that managers strongly believe that they have to deal primarily with tax risks before any tax benefit is offered by the government.

By linking these views with comments and results, it can be concluded that—because of the focus on the primary goals of entrepreneurs' activities (management primarily deals with business issues, not tax planning) or because of the fear of uncertain tax systems (lack of confidence of entrepreneurs in their actual usability due to complex procedures and records)—there is a lack of understanding of the possibilities offered by the tax system in terms of tax allowances.

We expand these results with additional questions about the regular monitoring of the tax status of the company as well as about the influence of the current tax status of the company on decisions. The majority of the respondents (88%) answered that they always measure it during the valuation of strategic projects and that the tax status of the company is an important (80%) aspect of the decision-making process. This leads us to the conclusion that fiscal instruments and the tax system play an important role in top management decision making, especially in the case of foreign direct investment, which implies a high level of tax risks.

During strategic decision making, management and shareholders consider the most important business aspects, but these decisions invoke reactions in the environment.

Figure 2. Survey evidence on the importance of the opinions of different groups



Source: Authors' calculations

While *shareholders* and *employees* both have high importance index, standard deviation shows that *shareholders* are the first to be considered.

We report the importance that top management bestows upon opinions of different interest groups. Importance is calculated as the opposite rank of the answer multiplied by the number of choices given to a particular answer. The figure is based on Table 4 shown in Appendix 2 of this paper.

### 3.3 Impact of tax risks and costs of decision making by multinational enterprises

Multinational enterprise managers are most likely to tolerate the tax rate amount. In contrast, complex and unavailable procedures (i.e., differences in instructions, opinions, and procedures of tax administration), and non-transparent and inequitable tax court practices, the unavailability of court judgments and tax arguments are tax risks and costs that managers are least willing to tolerate when choosing the state in which they will operate. In the largest multinational enterprises, the aversion to the risks of non-transparent procedures and processes is emphasized when selecting a new state in which to invest.

The analysis of the additional questions shows that, when asked to choose between several options (ranging from “accept the offered tax planning scheme as soon as it is proved to be realizable and safe” to “we will not accept any change in our behavior regardless tax savings”), 86% of the managers chose the first answer, with a few comments, which highlights the importance of a stable and reliable tax system. Similarly, top managers showed a willingness

to endure higher tax amounts in return for a stable tax system (83%), but they are not keen (83%) to endure higher tax amounts in return for an increase of financial accounting earnings. When answering direct questions on the importance of (i) the tax position in financial reports, (ii) cash tax payable, or (iii) tax risks when making strategic decisions, 67% of the managers chose tax risks. Hence, additional research regarding tax risks leads us to the same conclusions as the basic research (see also Graham, Hanlon, & Shevlin, 2010; Hanlon & Heitzman, 2010; Wallace, 2002).

### 3.4 Influence of results of tax analysis on making strategic decisions by multinational enterprise management

In everyday business, strategic management encounters different tax systems characterized, to a greater or lesser extent, by the simultaneity of tax incentives and opposing tax risks and costs; thus, a tax analysis as a comprehensive report on tax aspects of a country was analyzed separately. When making decisions, management relies first on financial analysis, strategic goals and market analysis, and business requirements. Tax analyses have incomparably less importance.

The examination of the additional questions related to the importance of the head of the tax department proved the moderate importance of the tax analysis. The majority of top managers emphasized that tax directors should be well educated with considerable knowledge as well as trustworthy, but that their responsibilities and authorizations are more similar to the middle/lower management as well

as their remuneration schemes. These facts on the position of the head of corporate taxation support the previously mentioned third-level importance of overall tax issues for the corporation.

It is also interesting to mention one comment made by the president of the management board of a large multinational enterprise:

The Croatian tax system is very simple; it is far simpler than the American one. While we need several people in the USA to deal with taxes, here in Croatia we need only one. But, what we need here is to be sure what we can expect in the future: How will different tax offices in Croatia classify our transactions and how shall tax inspectors act when they are confronted with complicated structures of the multinational enterprise?

#### 4 Conclusion

Foreign direct investments are a critical element that seeks to improve the competitiveness of the national economy and overall investment. They should also play an important role in the development of the Croatian economy. A thorough reform of both the investment policy and legislation on foreign investments would further encourage foreign investment in Croatia. However, the most important issue is to change the investment climate in order to attract both foreign and national investors for what the government needs in order to have a quality fiscal policy. The fiscal policy should include a fiscal instrument (i.e., tax incentive), which can have a signaling role in attracting foreign investment in multinational enterprises.

Despite the positive effect of tax incentives on strategic management's decisions by multinational enterprises, when faced with risks that are not predictable because they originate from unequal and arbitrary actions of the tax authorities, corporations decide to do business in other states in which they will quantify the tax liabilities and secure the limitation of tax risks within acceptable levels. Therefore, if fiscal policymakers want to implement more effective fiscal instruments that are to be useful parts of the investment policy, it is essential to provide entrepreneurs with taxation law security in utilizing tax incentives that they can understand without investing too many additional efforts and risks in their interpretation and implementation into the business. In such a manner, the application and sustainability of fiscal instruments might be assured.

#### References

1. Athukorala, P. C., & Kohpaiboon, A. (2010). Globalization of R&D by US-based multinational enterprises. *Research Policy*, 39, 1335–1347. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.004>
2. Becker, J., Fuest, C., & Riedel, N. (2010). *Corporate tax effects on the quality and quantity of FDI*. Oxford University Centre for Business Taxation. [Working Paper 1013].
3. Bogovac, J. (2012). *Legal and economic factors of taxation of multinational corporations* (Doctoral dissertation). University of Zagreb: Faculty of Law.
4. Brounen, D., De Jong, A., & Koedijk, K. (2004). Corporate finance in Europe: Confronting theory with practice. *Financial Management, Winter*, 71–101.
5. Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1985). *The economic theory of the multinational enterprises*. New York: Martin Press.
6. Carlton, D. W. (1983). The location and employment choices of new firms: An econometric model with discrete and continuous endogenous variables. *The Review of Economics and Statistics*, 65, 440–449. <http://dx.doi.org/10.2307/1924189>
7. Croatian National Bank. (2013). *Foreign direct investment in the Republic of Croatia*. Retrieved from [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)
8. Das, S., Martinez-Jerez, A., & Tufano, P. (2005). Information: A clinical study of investor discussion and sentiment. *Financial Management*, 34(3), 103–137. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1755-053X.2005.tb00112.x>
9. Demekas, D. G., et al. (2007). Foreign direct investment in European transition economies—The role of policies. *Journal of Comparative Economics*, 35, 369–386. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jce.2007.03.005>
10. Doukas, J. A., Kim, C. F., & Pantzalis, C. (2008). Do analysts influence corporate financing and investment?. *Financial Management, Summer*, 303–339. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1755-053X.2008.00014.x>
11. Eurostat. (2013). *Foreign direct investments*. Retrieved from <http://cpp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00046>.
12. Fu, X. (2008). Foreign direct investment, absorptive capacity and regional innovation capabilities: Evidence from China. *Oxford Development Studies*, 36(1), 89–110. <http://dx.doi.org/10.1080/13600810701848193>
13. Graham, J. R. (2003). Taxes and corporate finance: A review. *The Review of Financial Studies*, 16(4), 1075–1129. <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhg033>
14. Graham, J. R., Hanlon, M., & Shevlin, T. (2010). Barriers to mobility: The lockout effect of U.S. taxation of worldwide corporate profits. *National Tax Journal*, 63(4.2), 1111–1144.
15. Grubert, H., & Mutti, J. (1991). Taxes, tariffs and transfer pricing in multinational corporate decisions making. *Review of Economics and Statistics*, 73(2), 285–293. <http://dx.doi.org/10.2307/2109519>
16. Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2–3), 127–178. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>

17. Hanousek, J., Kocenda, E., & Maurel, M. (2011). Direct and indirect effects of FDI in emerging European markets: A survey and meta-analysis. *Economic System*, 35, 301–322. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecosys.2010.11.006>
18. Hassett, K. A., & Hubbard, R. G. (2002). Tax policy and business investment. In A.J. Auerbach & M. Feldstein (Eds.), *Handbook of Public Economics* (3, pp. 1293–1343).
19. He, X., & Guisinger, S. (1993). Taxation of U.S. foreign direct investment abroad: Effective tax rates and tax policy competition in developed and developing countries. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 2(2), 215–229. [http://dx.doi.org/10.1016/1061-9518\(93\)90007-G](http://dx.doi.org/10.1016/1061-9518(93)90007-G)
20. Hines, J. R. (1996). Altered states: Taxes and the location of foreign direct investment in America. *American Economic Review*, 86, 1076–1094.
21. Lim, D. (1983). Fiscal incentives and direct foreign investment in less developed countries. *Journal of Development Studies*, January, 207–212. <http://dx.doi.org/10.1080/00220388308421859>
22. Lim, S. H. (2005). Foreign investment impact and incentive: A strategic approach to the relationship between the objectives of foreign investment policy and their promotion. *International Business Review*, 14, 61–76. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.12.004>
23. Kind, H. J., Midelfart, K. H., & Schjelderup, G. (2005). Corporate tax systems, multinational enterprises and economic integration. *Journal of International Economics*, 65, 507–521. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jinteco.2004.06.002>
24. Kraan, D. J. (2010). *Tax expenditures in OECD countries*. Retrieved from [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/governance/tax-expenditures-in-oecd-countries\\_9789264076907-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/governance/tax-expenditures-in-oecd-countries_9789264076907-en#page1)
25. Moore, M. L., Steece, B. M., & Swenson, C. W. (1987). An analysis of the impact of state income tax rates and bases on foreign investment. *The Accounting Review*, LXII(4), 671–685.
26. Myers, S., et al. (1998). Vanderbilt University roundtable on the capital structure puzzle. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11, 8–24. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6622.1998.tb00073.x>
27. Nunnenkamp, P. (2004). To what extent can foreign direct investment help achieve international development goals?. *The World Development*, 27(5), 657–677.
28. Raff, H., & Srinivasan, K. (1998). Tax incentives for import-substituting foreign investment: Does signaling play a role?. *Journal of Public Economics*, 67, 167–193. [http://dx.doi.org/10.1016/S0047-2727\(97\)00055-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0047-2727(97)00055-8)
29. Rappaport, A. (2006). Ten ways to create shareholder value. *Harvard Business Review*. Retrieved from [http://www.valueconsult.dk/Artikler/tenways%20to%20create%20shv\\_rappaport.pdf](http://www.valueconsult.dk/Artikler/tenways%20to%20create%20shv_rappaport.pdf)
30. Reimann, B.C. (1987). *Managing for value: A guide to value-based strategic management*. Oxford: Planning Forum.
31. Swenson, D. L. (1994). The impact of U.S. tax reform on foreign direct investment in the United States. *Journal of Public Economics*, 54(2), 243–266. [http://dx.doi.org/10.1016/0047-2727\(94\)90062-0](http://dx.doi.org/10.1016/0047-2727(94)90062-0)
32. Tung, S., & Cho, S. (2000). The impact of tax incentives on foreign direct investment in China. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 9(2), 105–135. [http://dx.doi.org/10.1016/S1061-9518\(00\)00028-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1061-9518(00)00028-8)
33. Wallace, C. D. (2002). *The multinational enterprise and legal control*. The Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers.
34. Yelapaala, K. (1984). The efficacy of tax incentive within the framework of the neoclassical theory of foreign direct investment: A legislative policy analysis. *Texas International Law Journal*, 19, 365–414.
35. Zee, H. H., Stotsky, J. G., & Ley, E. (2002). Tax incentives for business investment: A primer for policy makers in developing countries. *World Development*, 30(9), 1497–1516. [http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00050-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00050-5)

## Appendix 1.

**Table 3.** Direct Investment Flows as % of GDP in Several Transition Countries, 2010–2012

	2010	2011	2012
Czech Republic	0,6	0,5	0,7
Croatia	-0,3	0,1	-0,2
Hungary	1,0	3,4	8,4
Poland	1,5	1,4	-0,2
Slovenia	-0,4	0,2	-0,2
Slovakia	1,1	0,5	-0,1
Bulgaria	0,5	0,4	0,4

Source: Eurostat, Foreign direct investments, 2013.

## Appendix 2.

**Table 4.** *Importance and Descriptive Statistics of Stakeholders' Expectations*

The answer to the interview question: During the strategic decision making proces you consider the most important business aspects, but these decisions shall cause reactions in you environment. How important are expectations of (please select and rank 4 groups)

	Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4	Int. 5	Int. 6	Int. 7	Int. 8	Impor- tance	Mean	St. Dev.	Min	Max	Median
Analysts				4	2				8	3	1,4142	2	4	3
Public and media	4		4		4			4	16	4	0	4	4	4
Political parties and current authorities									0			0	0	
Shareholders		1	1	1	1			1	100	1	0	1	1	1
Employees	3	2	3	2	3			2	96	2,5	0,5477	2	3	2,5
Colleagues, formal and other association fellows		3							2	3		3	3	3
Auditors									0			0	0	
Family and friends									0			0	0	
Creditors (banks, bond owners)		4	2	3	4			3	40	3,2	0,8367	2	4	3
Credit ratings agencies									0			0	0	
Customers	1;2		4						16	4	1,7678	4	4	4





**Jasna Bogovac, Ph.D.**, works at the Chair of the Financial Law and Financial Science of the Faculty of Law in Zagreb. She earned her degree in economics, master's degree (dividend taxation), and doctorate degree (MNE taxation) at the University of Zagreb. With her experience in taxation issues of multinational corporations, both domestic and international, she has acquired knowledge of the tax aspects of the dynamic business environment and has participated in various government projects related to taxation. She is the author of several scientific and expert articles and has participated in Croatian and international conferences as well as scientific and expert projects (financial law, public finance, corporate taxation).

*Dr. Jasna Bogovac je zaposlena na Katedri za finančno pravo in finančne znanosti na Pravni fakulteti v Zagrebu. Diplomirala je iz ekonomije; magistrirala (obdavčitev dividend) in doktorirala (obdavčitev MNE) je na Univerzi v Zagrebu. Znanje o domačih in tujih obdavčitvah je pridobila z dolgoletnim delom in izkušnjami v multinacionalki, sodelovala pa je tudi pri različnih projektih vlade na področju obdavčevanja. Napisala je številne znanstvene in strokovne članke, sodelovala na hrvaških in mednarodnih konferencah ter pri znanstvenih in strokovnih projektih (finančno pravo, javne finance, obdavčevanje podjetij).*



**Sabina Hodžić** was born in Rijeka, Republic of Croatia. She earned her master's degree in economics in 2007 at the Faculty of Tourism and Hospitality Management in Rijeka. She is currently an assistant at the Faculty of Tourism and Hospitality Management in Rijeka, where she is also earning her doctorate degree. Her main field of research, and the topic of her doctorate dissertation, is public financing and tax incentives for research and development. She has been acquiring knowledge in this field by attending different professional seminars, workshops, and conferences as well as through professional practice. She is the author of several works published in local and foreign scientific journals and has presented at international conferences.

*Sabina Hodžić je bila rajena v Reki na Hrvaškem. Leta 2007 je na Fakulteti za menedžment v turizmu in gostinstvu magistrirala iz ekonomije. Na tej fakulteti je zaposlena kot asistentka, svoje znanje pa izpopolnjuje na bolonjskem podiplomskem doktorskem študiju. Področje njenega dela in tudi doktorske disertacije so javne finance ter davčne olajšave za raziskovanje in razvoj. Svoje znanje dopolnjuje tudi na različnih strokovnih seminarjih, delavnicah, konferencah in v strokovni praksi. Je avtorica nekaj del, objavljenih v domačih in tujih znanstvenih časopisih, ter prispevkov na mednarodnih konferencah.*

Prejeto/Received:

Julij 2013

Popravljen/Revised:

September 2013

Sprejeto/Accepted:

Januar 2014

## DINAMIKA SKUPINSKEGA ODLOČANJA IN FINANČNA KRIZA

### Group Decision-making Dynamics and Financial Crisis

Živa Skok Jezernik

Abanka Vipava d.d.

zivajezernik@yahoo.com

#### Izvleček

Standardni modeli ekonomske teorije se v veliki meri osredotočajo na individualno odločanje. Šele v zadnjih letih se je okrepilo zavedanje, da veliko ekonomskih odločitev v realnem svetu sprejmejo skupine, kot so uprave, odbori ali družine. Tako postaja skupinsko odločanje vedno pogostejša tema proučevanja ekonomistov.

Slabosti skupinskega odločanja so najizrazitejše prav v obdobju izjemnih razmer, kot je tudi obdobje finančne krize; začetki zadnje tovrstne krize segajo v leto 2008. Glede na to, da se korporativno upravljanje finančnih institucij pogosto poudarja kot glavni razlog za nastalo krizo, in upošteva dejstvo, da je sistem upravljanja v bankah in finančnih institucijah zasnovan tako, da sprejemanje odločitev v veliki meri poteka v skupinah, velja pozornost usmeriti na dinamiko skupinskega odločanja ter na njen vpliv na nastanek in razvoj finančne krize.

V članku so naprej predstavljene ugotovitve prevladujočih teorij, ki izhajajo s področja socialne, kognitivne in eksperimentalne psihologije ter pojasnjujejo razlike med individualnim in skupinskim odločanjem, s poudarkom na teoriji preobrata o tveganju in teoriji skupinske miselnosti. Sledi pregled ekonomskih študij s področja skupinskega in individualnega odločanja ter analiza vplivov skupinskih odločitev na nastanek in razvoj finančne krize.

**Ključne besede:** finančna kriza, korporativno upravljanje, skupinsko in individualno odločanje, bančništvo

#### Abstract

Standard models of economic theory are largely focused on individual decision-making processes. Only in recent years have the awareness that many economic decisions are made by groups such as boards, committees, or families been strengthened. Thus, group decision-making is becoming an increasingly important topic of economic research. The disadvantages of group decision making are most visible in periods of exceptional circumstances, such as during the financial crisis that started in 2008. Given that the corporate governance of financial institutions is often identified as one of the main reasons for the current financial crisis and that the governance of banks and other financial institutions is based on group decision-making processes, we focus on the dynamics of group decision making and its impact on the formation and development of the financial crisis. In this paper, we present the findings of the prevailing theories from the field of social, cognitive, and experimental psychology and explain the differences between individual and group decision making, emphasizing the theories of risky shift and groupthink. This is followed by a review of economic studies of group and individual decision making as well as an analysis of the impact of collective decision making on the formation and development of the financial crisis.

**Keywords:** Financial crisis, corporate governance, group and individual decision making, banking



Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 1–2, 2014

pp. 72–80

DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.07

UDK: 338.124.4:005.642:336.71

JEL klasifikacija: G01, G21, M10.

## 1 Uvod

Literatura s področja psihologije pojasnjuje, pod kakšnimi pogoji vodi skupinsko odločanje v slabo odločanje. Pomembno vlogo igra negotovost, ki se pojavi v razmerah, ko se okolje bistveno spreminja, saj takšne okoliščine zmanjšujejo oz. celo izničijo uporabnost vzpostavljenega znanja (Henderson in Clark 1990). V takšnih okoliščinah lahko skupinsko odločanje pripelje do sistematičnega podcenjevanja alternativnih razlag ob nezmožnosti ponovne ocenitve dane situacije (Katz in Allen 1982).

Slabosti skupinskega odločanja so torej najizrazitejše prav v obdobju izjemnih razmer, kot je tudi obdobje od začetka trajanja finančne krize. Glede na to, da so številni pomanjkljivosti v korporativnem upravljanju finančnih institucij identificirali kot glavni razlog za nastalo finančno krizo (OECD 2009; European Commission 2009; BIS 2010; EBA Guidelines on Internal Governance 2011, 3), in glede na dejstvo, da je sistem upravljanja v bankah zasnovan tako, da sprejemanje odločitev v veliki meri poteka v skupinah,<sup>1</sup> velja pozornost usmeriti na dinamiko skupinskega odločanja ter na njen vpliv na prevzemanje finančnih tveganj. Ključne odločitve, povezane s prevzemanjem finančnih tveganj v bankah – kot so strategija poslovanja, odobravanje limitov trgovanja ter odobravanje posojilnih politik –, sprejme vodstvo banke (uprava, nadzorni svet) oz. kolektivni organi odločanja, na katere je vodstvo preneslo pooblastila za sprejemanje določenih odločitev (kreditni odbor, odbor za upravljanje bilance banke itd.).

Postavlja se torej vprašanje, v kolikšni meri je neučinkovito upravljanje finančnih podjetij vplivalo na nastanek in razvoj finančne krize. Odstopi številnih vodstvenih delavcev največjih bank kažejo na to, da nosijo ti delavci vsaj del odgovornosti. Tudi usmerjevalna skupina za korporativno upravljanje OECD meni, da je šibko upravljanje glavni razlog za nastalo finančno krizo (Kirkpatrick 2009). Krivdo je po njihovem mnenju treba iskati v neuspehu delovanja izvršnih odborov bank.

## 2 Skupinsko in individualno odločanje

Glede na neuspeh funkcije upravljanja tveganj ob nedavnih pretresih na finančnih trgih je torej smiselno razmisliti o možnosti vključevanja spoznanj družboslovnih znanosti v sistem upravljanja finančnih podjetij. Tako psihologi s področja kognitivne in eksperimentalne psihologije že dolgo opozarjajo, da osnovne predpostavke tradicionalnih finančnih teorij ne držijo, saj posamezniki niso popolnoma racionalna bitja (Kahneman in Tversky 1979; Gigerenzer in Selten 2002). Kljub temu pa so številne napake, ki jih naredijo pri svojem odločanju, predvidljive.

V literaturi s področja psihologije splošna razlika v sprejemanju odločitev med posamezniki in skupinami ni bila ugotovljena, zaznane so bile specifične razlike pri razli-

kovanju med različnimi tipi odločitev. Tako lahko odločitve razdelimo na intelektualne in vrednostne, pri čemer je pri prvih jasno določen ocenjevalni kriterij kvalitete odločitve, pri drugih pa takega kriterija ni (Luhan idr. 2007). Skupine običajno dosegajo boljše rezultate pri intelektualnih nalogah, kar pomeni, da pogosteje najdejo pravi odgovor oz. dajo v povprečju rezultat, ki je bližje pravilnemu, kot posamezniki (Gigone in Hastie 1996; Levine in Moreland 1998). Da lahko določeno nalogo opredelimo kot intelektualno, je odvisno od številnih dejavnikov – obstoj normativne teorije naloge, stopnja poznavanja teorije (tj. kako dobro poznajo teorijo člani skupine) ter stopnja, do katere člani skupine teorijo sprejemajo kot veljavno (Laughlin in Ellis 1986). To še zlasti velja za odločitve, pri katerih je mogoče pravi rezultat dokazati, saj bodo v takih primerih skupine najverjetneje izbrale pravilno rešitev, ki jo je predlagal določeni član. Pri vrednostnih nalogah sistemske razlike v odločanju med posamezniki in skupinami niso bile zaznane.

Široko sprejeto prepričanje, da skupine sprejemajo racionalnejše in »boljše« odločitve, v psihološki literaturi ni potrjeno. V idealizirani obliki naj bi skupine stimulirale miselno delo, preprečevale napake ter uravnovešale pristranskost pri sprejemanju odločitev (Davis 1992). Od petdesetih let prejšnjega stoletja dalje so predpostavko o superiornosti skupinskega odločanja preverjali v številnih preizkusih, ki so pripeljali do ugotovitve, da lahko skupinsko odločanje oslabi, poveča ali pa preprosto reproducira pristranskost pri individualnem odločanju (Kerr idr. 1996; Kerr in Tindale 2004).

Tako že sam proces skupinskega odločanja vodi v podcenjevanje zunanjih vidikov (Cronin in Weingart 2007; Minson in Mueller 2012). Raziskave tudi kažejo, da lahko skupinska razprava vodi v povečevanje pritiska na posamezne člane, da se podredijo mnenju skupine (Goncalo in Staw 2006).

Poznamo dva prevladujoča pristopa, s katerima je mogoče razložiti, zakaj skupinsko odločanje ne pripelje do boljših rezultatov kot individualno sprejemanje odločitev.

Po prvem pristopu lahko samocenzura in prilagajanje skupini vodi v tako imenovano *skupinsko miselnost* (angl. groupthink), ki se kaže v simptomih, kot so izvajanje pritiska na člane skupine, ki se ne strinjajo z večino, zaprta miselnost, nepopolno raziskovanje dosegljivih možnosti in neuspeh pri oceni tveganja (Mullen idr. 1994). K temu pojavu, ki vodi v neučinkovito odločanje, so še zlasti nagnjene skupine z jasno določenim vodstvom.

Po drugem pristopu, znanem tudi kot *preobrat v tveganju* (angl. risky shift), pa skupine v številnih okoliščinah polarizirajo posameznikovo odločanje (Stoner 1961).

## 3 Preobrat v tveganju

Proučevanje pojava preobrata v tveganju kaže, da po skupinski diskusiji člani skupine zavzemajo bolj skrajne pozicije in sprejemajo bolj tvegane odločitve kot posamezniki, ki ne sodelujejo v takšni razpravi. Gre torej za razliko med povprečno ravni tveganja, ki ga prevzemajo posamezniki

<sup>1</sup> Večina organov odločanja v bankah temelji na principu skupine. V bankah delujejo naslednji kolektivni organi odločanja: uprava, nadzorni svet, kreditni odbor, odbor za upravljanje bilance banke, odbori za upravljanje slabih naložb itd.

ob sprejemanju določne odločitve, ter ravnijo tveganja, ki jo odsevajo odločitve skupine, ki jo sestavljajo isti posamezniki.

Proučevanje preobrata v tveganju se je začelo z neobjavljenim magistrskim delom Jamesa Stonerja (Stoner 1961), ki je opazil, da skupine sprejemajo bolj tvegane odločitve od povprečja odločitev posameznih članov. Odkritje tega pojava je bilo presenetljivo, saj so predhodne študije ugotovljale, da posamezniki sprejemajo bolj skrajne odločitve kot skupine. Sledile so številne raziskave, s pomočjo katerih je bilo do konca šestdesetih let prejšnjega stoletja ugotovljeno, da je preobrat v tveganju le eden od vidikov odločanja, ki v skupini postanejo bolj skrajni. To je vodilo v uvedbo novega pojma, pojma *polarizacija skupine* (angl. group polarization; Moscovici in Zavalloni 1969), ter v preoblikovanje pojma *preobrat v tveganju* v pojem *preobrat v izbiri* (angl. choice shift; Pruitt 1971).

Poznamo dve prevladujoči šoli, ki pojasnjujeta, zakaj se ob prehodu z individualnega odločanja na skupinsko pojavi tovrstna sprememba. Prva je teorija argumentov prepričevanja (angl. persuasive arguments theory), ki pravi, da lahko posamezniki prevzamejo bolj tvegano razmišljanje zaradi komunikacije z drugimi člani skupine, saj lahko ob poslušanju argumentov drugih članov skupine spremenijo lastno razmišljanje. Druga je teorija družbene primerjave (angl. social comparison theory), ki pravi, da lahko primerjava posameznikovega pogleda s prevladujočim mnenjem v skupini vodi v spremembo njegovih odločitev. Tako Collins in Guetzkow (1964) menita, da so ljudje, ki so bolj nagnjeni k prevzemanju tveganj, bolj samozavestni in tako lahko tudi druge prepričajo k prevzemanju večjega tveganja.

Po mnenju Wallacha in sodelavcev (1964) sprejemajo skupine bolj tvegane odločitve zaradi razpršitve odgovornosti, zaradi katere se tveganja zaznavajo kot deljena. Velikost tveganja, ki jo je posameznik pripravljen prevzeti, je tako običajno obratno sorazmerna z njegovim deležem oz. lastništvom.

Odločitve skupine z močnim voditeljem so zelo podobne tistim, ki bi jih ta voditelj sprejel samostojno. V skupini brez izrazitega vodstva, v kateri ima vsak posameznik relativno majhen delež, a hkrati igra s sredstvi celotne skupine, lahko posameznik malo izgubi. Tako prevzema majhno stopnjo odgovornosti in je istočasno soočen s potencialno visoko nagrado. Tako se v skupinah, v katerih nihče ne sprejme celotne odgovornosti nad sprejeto odločitvijo, sprejemajo bolj tvegane odločitve.

#### 4 Skupinska miselnost

Teorijo skupinske miselnosti je v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja razvil Irving Janis (1972, 1982), da bi pojasnil, kako so odločitve, ki so jih sprejele Združene države Amerike, državo pripeljale do polomov, kot so bili invazija na Prašičji zaliv, nepripravljenost na napad na Pearl Harbor ter eskalacija vietnamske vojne.

Pojem skupinske miselnosti opredeljuje disfunkcionalni način odločanja v skupini, zaznamovan z zmanjšanjem

individualnega kritičnega mišljenja ter strmenjem k enoglasnosti med člani skupine. Do tega pojava pride običajno v skupinah, zaznamovanih z visoko mero kohezivnosti in pomanjkanjem kognitivnega konflikta, ki je opredeljen kot sposobnost skupine, da upošteva tudi stališča manjšine (Forbes in Miliken 1999, 496–497).

V svojem bistvu je skupinska miselnost pojav, do katerega pride, kadar mora tesno povezana skupina, ki ji primanjkuje konsistenten in ciljno usmerjen način sprejemanja odločitev, sprejemati pomembne odločitve v stresnih okoliščinah. Gre torej za način razmišljanja, v katerega se vpnejo posamezniki.

V svojem delu je Janis (1972) identificiral tri plasti skupinske miselnosti:

- ključni vzroki (kohezija skupine, direktno vodenje in ideološka homogenost).
- skupno simptomatsko vedenje (precenjevanje sposobnosti skupine, podobno razmišljanje in pritiski po enoglasnosti) ter
- posledične napake pri sprejemanju odločitev (nepravilno načrtovanje, pomanjkljivo iskanje informacij ter pristranske ocene tveganja, razmerja med stroški in koristmi ter moralnih odločitev).

Osnovni koncept skupinske miselnosti je v veliki meri ostal nespremenjen vse do danes (Baron 2005). Tako je danes splošno sprejeto, da se skupine osredotočajo na teme, o katerih se strinjajo, namesto na tiste, o katerih se ne, da imajo bolj skrajna stališča in sodbe kot posamezniki znotraj skupine ter imajo večje zaupanje v pravilnost svojih odločitev in mnenj kot posamezniki.

Po Janisu (1972) je kohezivnost prvi in najpomembnejši pogoj za skupinsko miselnost. Verjetnost skupinske miselnosti se še poveča, kadar je kohezivnost povezana še s katerim izmed predhodnih pogojev:

- strukturne napake v organizaciji, vključno z izolacijo skupine, ki sprejema odločitve, pomanjkanje tradicije v vodenju ter pomanjkanje norm, ki zahtevajo metodološke postopke za odločevalske naloge;
- provokativen situacijski kontekst, vključno z visoko ravnijo stresa, nedavnimi neuspehi skupine, visoko zahtevnimi odločitvami in težkimi moralnimi dilemami.

Kohezivnost vključuje tudi čustva, ki običajno pripomorejo k dobremu počutju in sreči v skupini (Janis 1982, 3–5). Kadar je kohezivnosti preveč, ima lahko odločilen vpliv na sprejemanje odločitev v skupini. Tako lahko v skupinah, ki negujejo občutek tovarištva, vodi k izogibanju težkim vprašanjem. Do kohezije v skupini lahko pride tudi, če si posamezniki medsebojno niso naklonjeni, a delijo skupen cilj ali močne vezi do vodje oz. dela skupine.

Janis (1972) je naštel več simptomov, ki kažejo, da se je v skupini pojavila skupinska miselnost:

- iluzija neranljivosti
- Ta iluzija vodi sicer inteligentne in razumne posameznike, da postanejo pretirano optimistični, prevzema-

jo nenavadna tveganja ter ne upoštevajo opozorilnih signalov. Pod tem vplivom lahko člani skupine začnejo verjeti, da se ne more zgoditi, da jim ne bi uspelo, ter da vedno sprejmejo najboljšo odločitev. Vpliv iluzije neranljivosti se še poveča, če je bila skupina v preteklosti že uspešna. Tako skupina sprejema visoko tvegane odločitve na osnovi preteklega uspeha in percepcije, da imajo člani in vodja srečo.

- **prepričanje v neločljivo (inherentno) moralo skupine**  
To prepričanje običajno vodi odločevalce v neupoštevanje etičnih ali moralnih posledic svojih odločitev, saj imajo občutek, da sami vedo, kaj je v interesu vseh vpletenih, ter da delujejo v korist vseh.
- **kolektivna racionalizacija**  
Gre za racionalizacijo opozorilnih znakov, ki bi običajno vodila člane skupine v ponovni razmislek ali celo popolno spremembo stališč. Kolektivna racionalizacija pojasnjuje, kako posamezniki ne zaznajo napak skupine pri sprejemanju tveganih odločitev.
- **stereotipi, ki se nanašajo na ljudi zunaj skupine**  
Uporaba negativnih stereotipov tako za ljudi v skupini kot za tiste zunaj nje, ki posameznike deli na tiste za skupino in tiste proti njej, brez vmesne poti. Kadar so odpadniki v skupini, se soočajo z močnim družbenim pritiskom ter postanejo izobčenci.
- **iluzija enoglasnosti**  
Kadar član skupine verjame, da je zadostno število članov skupine pripravljenih podpreti določeni predlog, ne želi biti zadnji, ki bi predlogu nasprotoval. To lahko vodi v manipulacije, ko lahko vodja skupine ta pojav še stopnjuje tako, da javno izjavi, da je skupina dosegla konsenz, tudi kadar ga ni. To še povečuje iluzijo, da tišina pomeni strinjanje, in lahko vodi v situacijo, v kateri člani v organizaciji poznajo probleme, a si o njih ne upajo javno razpravljati.
- **samocenzura**  
Samocenzura nastane kot posledica želje posameznika po pretiranem soglasju s skupino. Člani nestrinjanja ne izražajo javno, saj verjamejo, da se bodo osramotili oz. da bodo razburili druge člane skupine. Tako večina članov rajši skriva svoje pomisleke, kot da bi se postavila nasproti mnenju skupine. Tako posamezniki sodelujejo tudi pri sprejemanju odločitev, s katerimi se sami ne strinjajo.
- **neposredni pritisk na nasprotnike**  
Gre za družbeni pritisk na posameznike, ki javno podvomijo v odločitve skupine.
- **samooklicani zaščitniki stališč skupine**  
Gre za posameznike, ki se na lastno pobudo odločijo zaščititi skupino pred informacijami, ki bi lahko vplivale na njihove odločitve. Takšni posamezniki izvajajo naloge, kot je obveščanje drugih članov skupine o tem, da vodja ni odprt za kritike, ter obveščanje vodje o morebitnem nestrinjanju določenega člana skupine.

### *Ozadje skupinske miselnosti in možne rešitve*

Heiderjeva vedenjska teorija (1958) pojasnjuje teoretična izhodišča skupinske miselnosti s stališča psihologije. Ta teorija pravi, da udeleženci stremijo k orientaciji in primerni reakciji glede na svoje okolje, saj želijo predvideti posledice svojih dejanj. Tako posamezniki zbirajo podatke iz okolja ter jih primerjajo z lastnimi značilnostmi, mnenji, sposobnostmi in vedenjem. Takšna primerjava je poenostavljena, če so posamezniki pripadniki iste skupine. Tako ljudje poskušajo doseči konformnost znotraj skupine, in to najprej z izključevanjem posameznikov z drugačnimi in neprilagodljivimi značilnostmi, nato pa še s spreminjanjem lastnih prepričanj in vedenja.

Predlogi za reševanje problema skupinske miselnosti se tako usmerjajo v procesne rešitve, pri čemer poskušamo določeni proces vključiti v sestanke, na katerih se sprejemajo odločitve z namenom zagotoviti učinkovito razpravo. V okviru te rešitve naj bi organizacije ustanovile več neodvisnih skupin, ki bi delale na enakem problemu, odbori naj bi na sestanke, na katerih bi razpravljali o ključnih temah, povabili tudi zunanje strokovnjake, vsak član skupine naj bi se o idejah skupine pogovarjal z zaupnimi osebami zunaj skupine. Pomembno vlogo igra tudi formalizacije vloge hudičevega advokata (Brodbeck idr. 2001).

Janis (1972, 267–268) je pojem hudičevega advokata uporabil za člana skupine, ki ima nalogo, da svoje argumente predstavi na kar najbolj pameten in prepričljiv način, tako da izzove odgovore tistih, ki zagovarjajo večinsko stališče skupine. Gre za vodjo razprave, ki postavlja težka vprašanja ter podaja spodbudne predloge, ne da bi izražal svoje lastno mnenje.

Pomembno je, da gre za vlogo, ki prehaja z enega člana skupine na drugega. Če bi bila ta vloga pripisana samo eni osebi, bi ji pripadla večja moč kot vodjem skupine. To bi lahko vodilo v zlorabo, taka oseba bi lahko začela vedno izzivati ljudi, za katere ve, da imajo drugačno stališče, z namenom, da jih osramoti. Po drugi strani bi lahko ta vloga zvodena, če ne bi bila dovolj dobro izvedena.

Študije kažejo, da vloga hudičevega advokata – v primerjavi z nestrukturiranimi razpravami – izboljšuje odločanje v skupini (Stone idr. 1994), a je ta vloga odvisna od tega, kako dobro vodilni izvajajo svojo vlogo, za kar je potrebno primerno usposabljanje. Uvedba vloge hudičevega advokata lahko pomaga spodbuditi pravo razpravo med vodstvom, a sama po sebi ni dovolj, da bi zagotovila resno spremembo in izogibanje skupinski miselnosti.

Končni cilj je pomagati organizaciji vzpostaviti kulturo, v kateri so lahko ideje, izzivi in skrbi izraženi. Gre za kulturo psihološke varnosti, ko posameznik verjame, da je varno prevzeti medosebno tveganje, npr. prositi za pomoč, priznati napake in izzivati druge (Edmondson 1999).

## 5 Skupinsko in individualno odločanje v ekonomski teoriji

Standardni modeli ekonomske teorije se v veliki meri osredotočajo na individualno odločanje. Izhodiščna teorija racionalne izbire predvideva avtonomnega posameznika, ki sprejema racionalne odločitve, te pa vodijo v maksimizacijo njegove koristnosti. Struktura prevladujočih ekonomskih modelov, kot je npr. Nashevo ravnotežje, predvideva optimalno odločanje, ne glede na to, kdo sprejema odločitve.

Šele v zadnjih letih je zavedanje, da veliko ekonomskih odločitev v realnem svetu sprajmejo skupine, povzročilo, da je skupinsko odločanje vedno pogostejša tema proučevanja ekonomistov. Del ekonomskih raziskav se je tako usmeril v proučevanje razlik med odločanjem posameznika in skupine. Ker se vedenje posameznikov v skupini lahko spremeni, je vključevanje proučevanja dinamike skupinskega odločanja ključno za ekonomsko analizo (Bergh in Gowdy 2009).

Raziskave tega vprašanja na področju ekonomije za analizo vedenja posameznikov in skupin uporabljajo orodja eksperimentalne ekonomije, preizkusi pa so opravljeni pod strogo nadzorovanimi pogoji. Rezultati teh raziskav kažejo, da se razlik v odločanju med posamezniki in skupinami ne da pripisati le preprosti agregaciji individualnih preferenc ali odločitev ter da se jih ne da pojasniti s preprostimi teorijami skupinskega odločanja (Levine in Moreland 1998).

Na splošno literatura s področja eksperimentalne ekonomije ugotavlja, da so skupinske odločitve bližje teoretičnim pričakovanjem o racionalnem vedenju kot individualne. Tako Luhan in sodelavci (2009) ugotavljajo, da so skupine bolj motivirane za maksimizacijo dobička in sprejemajo bolj sebične odločitve. V študiji, pri kateri so udeleženci sodelovali v t. i. igri diktatorja (angl. dictator game), so opazovali, kako se individualne preference glede alokacije denarja med diktatorjem in prejemnikom spremenijo v skupinsko odločitev. Ugotavljajo, da so skupinske odločitve bolj sebične in tekmovalne ter manj zaupne in altruistične kot individualne. Tako tudi ta študija potrjuje koncept polarizacije skupine, saj skupinsko odločanje vodi v bolj skrajno ravnanje.

Tudi Bornsteinove in Yanivove ugotovitve (1998) kažejo, da so skupine bolj racionalni igralci kot posamezniki. Cox (2002) v svoji študiji sicer ni zaznal pomembne razlike v odločanju med skupinami in posamezniki, a vendar skupine s svojimi odločitvami boljše maksimizirajo dobiček. Skupine so se za bolj racionalne pri sprejemanju svojih določitev izkazale tudi v študijah Bornsteina in sodelavcev (2004), Macijovskega in Budescuja (2005), Brosiga in sodelavcev (2006), Coxa in Hayneja (2006), Kuglerja in sodelavcev (2006), Rothenbacha in sodelavcev (2007) ter Sutterja (2007).

Sodobna literatura s področja eksperimentalne ekonomije torej kaže na to, da skupine dosegajo boljše

rezultate kot posamezniki v situacijah, ki vključujejo odločanje in igre. Blinden in Morgan (2005) sta tako ugotovila, da skupine sprejemajo boljše in enako hitre odločitve kot posamezniki. Kocher in Sutter (2007) pa, da skupine sicer ne sprejemajo boljših odločitev kot posamezniki, a se hitreje učijo. Skupine tudi igrajo bolj strateško kot posamezniki (Cooper in Kagel 2005).

V nasprotju z rezultati teh študij sta Cason in Mui (1997) ugotovila, da je pri izbirah skupine bolj upoštevan vidik drugih kot pri individualnih izbirah, saj so sprejete pod vplivom bolj altruističnih članov skupine. Avtorja sta ta pojav pojasnila s teorijo socialne primerjave (angl. social comparison theory), po kateri imajo posamezniki tendenco, da se v skupinah predstavijo na družbeno zaželen način. Potem ko so posamezniki opazovali vedenje drugih članov skupine, so skladno z družbenimi normami spremenili tudi svoje vedenje. Zaradi odstopanja rezultatov te študije od siceršnje literature so Luhan in sodelavci (2009) izvedli podobno študijo, v kateri so ugotovili bolj sebično odločanje skupin v primerjavi s posamezniki.

Cox in Hayne (2006) sta proučevala razlike v odločanju med posamezniki in skupinami v tveganih razmerah. Kljub temu da je tako pri odločitvah posameznikov kot skupin prihajalo do razhajanja z racionalnimi izbirami, so se skupine izkazale za manj racionalne kot posamezniki. Sprejemanje odločitev v tveganih razmerah so proučevali tudi Bone in sodelavci (1999) ter Rockenbach in sodelavci (2007). Nobena raziskava ni potrdila, da bi skupine sprejemale odločitve, ki bi bile bolj skladne s teorijo pričakovane koristi. Kljub temu Rockenbach s sodelavci (2007) ugotavlja, da so skupine uspešnejše pri prevzemanju tveganj, saj akumulirajo opazno višjo pričakovano vrednost ob nižjem prevzetem tveganju.

Nasprotno lahko nižje ponujene zneske v igri pogajanj, ki sta jih v svoji študiji identificirala Bornstein in Yaniv (1997), interpretiramo kot posredni dokaz, da skupine sprejemajo bolj tvegane odločitve kot posamezniki. Deets in Hoyt (1970) sta pojav preobrata v izbiri proučevala v kontekstu investicijskih odločitev. Rezultati so razkrili, da se pri skupinah kaže pomembno povečana preferenca za izbiro visoko tveganih in potencialno visoko donosnih vrednostnih papirjev.

## 6 Skupinsko odločanje in finančna kriza

V zadnji finančni krizi so vodstva finančnih institucij večinoma premalo upoštevala povečano izpostavljenost tveganjem in kljub opozorilnim znakom nadaljevala utečeni način dela. To je prispevalo k nastanku krize, ki je v precejšnjem delu svojih značilnosti podobna preteklim, le da so bile propadle institucije tako velike, da so njihove težave drastično vplivale na celotno gospodarstvo in povzročile prelitje krize na večji del gospodarstva.

Raziskave kažejo, da so uprave še posebej nagnjene k pojavu skupinske miselnosti (Forbes in Milliken 1999). Dejavniki, ki prispevajo h kohezivnosti med člani uprav, so

kolegialnost, prestiž in pomanjkanje raznolikosti v izvoru. Pomanjkanje raznolikosti vodi tudi v pomanjkanje kognitivnega konflikta (Dorf, 2006). Rost in Osterloh (2008) sta menila, da je razlog v veliki homogenosti uprav, kar vodi v povečano nagnjenost k pojavoma črednega nagona in skupinske miselnosti.

Tu je še zlasti specifično bančništvo. Tudi ko so težave že očitne, o njih spregovorijo le redki vodilni (Steverman in Bogoslaw 2008). Razlog je verjetno tudi v tem, da kljub zunanjim okoliščinam še vedno verjamejo v racionalnost svojih odločitev ter ignorirajo sistemsko tveganje, ki so ga povzročili s svojim vedenjem.

Problem skupinske miselnosti se je prelil tudi na delovanje mednarodnih finančnih institucij. Mednarodni finančni sklad v svojem poročilu (IMF 2011) ugotavlja, da je bila njegova sposobnost pravilnega zaznavanja in nadzovanja tveganj omejena zaradi visoke stopnje skupinske miselnosti, intelektualne zaprtosti, splošnega prepričanja, da je velika finančna kriza v razvitih ekonomijah neverjetna, ter zaradi neprimernih analitičnih pristopov.

Tudi ekonomska znanost je v luči nedavnih dogodkov deležna kritičnih mnenj o podvrženosti skupinski miselnosti. Shiller (Jeffery 2012) tako opozarja, da so strokovnjaki v skupini še zlasti podvrženi skupinski miselnosti. Pri sebi se namreč lahko srečujejo z dvomi, ki pa jih ne morejo definirati na ustrezno profesionalen način, zato jih zadržijo zase in s tem ustvarjajo iluzijo konsenza. Meni, da bi se morali strokovnjaki zavedati svoje moralne dolžnosti ter se postaviti tudi za stališča, ki so v svojem bistvu intuitivna.<sup>2</sup>

Pod vplivom skupinske miselnosti se je znašla tudi angleška centralna banka, saj ni spodbujala tistih, ki so dvomili v sprejeta razmišljanja, ki so vodila v finančno krizo. Med predlogi za <kaj?> so tako tudi opozorili, da bi bilo v študij ekonomije smiselno ponovno vključiti ekonomsko zgodovino ter razvoj ekonomske miselnosti. To bi študentom pomagalo, da bi se učili iz preteklih napak ter videli razvoj teorij skozi čas. Ko bi videli, kako se je znanost skozi čas spreminjala, bi bilo bolj verjetno, da bi podvomili v trenutne predpostavke ter se naučili sprejeti omejitve sprejetih modelov, kar bi posledično vodilo v inovativnejši način razmišljanja (Cohen 2012).

## 7 Sklep

Standardni modeli ekonomske teorije se v veliki meri osredotočajo na individualno odločanje. Šele v zadnjih letih se je okrepilo zavedanje, da veliko ekonomskih odločitev v realnem svetu sprejmejo skupine, kot so uprave, odbori ali družine. Skupinsko odločanje je tako vedno pogostejša tema proučevanja ekonomistov.

Slabosti skupinskega odločanja so najizrazitejše prav v obdobju izjemnih razmer, kot je obdobje od začetka trajanja

finančne krize. Skupinsko odločanje lahko v takšnih razmerah vodi do sistematičnega podcenjevanje alternativnih razlag in nezmožnosti ponovne ocenitve dane situacije.

Rezultati raziskav kažejo, da so uprave finančnih institucij zaradi dejavnikov, kot so kolegialnost, prestiž in pretirana homogenost, še posebej nagnjene k pojavi skupinske miselnosti. Vodstva finančnih institucij so tako kljub opozorilnim signalom nadaljevala utečeni način dela in s tem dodatno prispevala k nastanku in poglobitvi finančne krize. Problematika skupinske miselnosti je negativno vplivala tudi na delovanje mednarodnih finančnih institucij; kritičnih mnenj o podvrženosti temu pojavu je v luči nedavnih dogodkov in nezmožnosti, da bi jih napovedali, deležna tudi ekonomska znanost.

Poznavanje in razumevanje razlik med individualnim in skupinskim odločanjem ter vzrokov za to, da skupinsko odločanje ne pripelje vedno do boljših rezultatov kot individualno sprejemanje odločitev, je osnovni pogoj za reševanje problema skupinske miselnosti in omejevanje njegovega vpliva na nastanek in razvoj tako trenutne finančne krize kot prihodnjih kriz.

Del rešitve je tudi v spodbujanju inovativnejših načinov razmišljanja. Eden izmed načinov za doseg tega cilja je vključitev študija ekonomske zgodovine v študijske programe ekonomije in poslovnih ved. Ko bi študenti videli, kako se je ekonomska znanost spreminjala skozi čas, bi bilo namreč bolj verjetno, da bi tudi sami večkrat podvomili v trenutne prevladujoče predpostavke ter se naučili sprejeti omejitve obstoječih ekonomskih modelov.

## Literatura in viri

1. Baron, R. (2005). So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. *Advances in Experimental Social Psychology* 37: 219-253. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(05\)37004-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(05)37004-3)
2. Basel Committee on Banking Supervision (2010). Principles for enhancing corporate governance.
3. Baysinger, B. in R. E. Hokinsson (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academic Management Review* 15(2): 72-87. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1990.4308231>
4. Bergh van den, C. J. M. in J. M. Gowdy (2009). A group selection perspective on economic behavior, institutions and organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization* 72 (1): 1-20.
5. Blinder, A. S., J. Morgan (2005). Are Two Heads Better Than One? Monetary Policy By Committee. *Journal of Money, Credit and Banking* 37 (5): 798-811. <http://dx.doi.org/10.1353/mcb.2005.0048>
6. Bone, J. J. Hey in J. Suckling (1999). Are groups more (or less) consistent than individuals? *Journal of Risk and Uncertainty* 18 (1): 63-81. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007764411446>

<sup>2</sup> Shiller je ob tem opozoril, da sicer uporablja besedo intuitiven, a da ljudje lahko oblikujejo takšne poglede, če so eklektični in če poznajo zgodovino in družboslovne znanosti.

7. Bornstein, G., T. Kugler in A. Ziegelmeyer (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more »rational« players? *Journal of Experimental Social Psychology* 40 (5): 599–605. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2003.11.003>
8. Bornstein, G. in I. Yaniv (1998). Individual and Group Behavior in the Ultimatum Game: Are Groups More Rational Players? *Experimental Economics* 1 (1): 101–108. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1009914001822>
9. Brodbeck, F. C., R. Kerschreiter, A. Mojzisch, D. Frey in S. Schulz-Hardt (2001). The dissemination of critical, unshared information in decision-making groups: the effects of pre-discussion dissent. *European Journal of Social Psychology* 32 (1): 35–56. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.74>
10. Brosig, J., M. G. Kocher in M. Sutter (2006). *Bargaining among groups: The role of pre-play communication and the strategy method*. Working Paper. University of Magdeburg.
11. Cason, T. N. in V.-L. Mui (1997). A laboratory study of group polarisation in the team dictator game. *Economic Journal* 107 (144): 1465–1483. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00058.x>
12. Cohen, N. (2012). *Bank of England: a rethink of the Groupthink*. Financial Times, 19. marec 2012. Dostopno 18. septembra 2012 na: <http://blogs.ft.com/money-supply/2012/03/19/bank-of-england-a-rethink-of-the-groupthink/>.
13. Collins, B. E. in H. Guetzkow (1964). *A Social Psychology of Groups Processes for Decision-Making*. New York: Wiley.
14. Cooper, D. J. in J. H. Kagel (2005). Are two heads better than one? Team versus individual play in signaling games. *American Economic Review* 95 (3): 477–509. <http://dx.doi.org/10.1257/0002828054201431>
15. Cox, J. C. (2002). Trust, Reciprocity, and Other-Regarding Preferences: Groups vs. Individuals and Males vs. Females. V: *Experimental Business Research*, R. Zwick in A. Rapoport (ur). Kluwer Academic Publishers.
16. Cox, J. C. in S. C. Hayne (2006). Barking up the right tree: Are small groups rational agents? *Experimental Economics* 9 (3): 209–222. <http://dx.doi.org/10.1007/s10683-006-9123-3>
17. Cox, J. D. in H. L. Munsinger (1985). Bias in the Boardroom: Psychological Foundations and Legal Implications of Corporate Cohesion. *Law & Contemporary Probabilities* 48 (3): 83–135. <http://dx.doi.org/10.2307/1191535>
18. Cronin, M. A. in L. R. Weingart (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review* 32 (3): 761–773. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.25275511>
19. Dallas, L. L. (1997). Proposals for reform of Corporate Boards of Directors. The Dual Board and Board Ombudsperson. *Wash. & Lee. L. Rev.* 54: 119–137.
20. Davis, J. H. (1992). Some compelling intuitions about group consensus decisions, theoretical and empirical research, and interpersonal aggregation phenomena: Selected examples, 1950–1990. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 52 (1): 3–38. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90044-8](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(92)90044-8)
21. Deets, M. K. in G. C. Hoyt (1970). Variance preferences and variance shifts in group investment decisions. *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (4): 378–386. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90027-9](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(70)90027-9)
22. Dorff, M. B. (2006). *The Group Dynamics Theory of Executive Compensation*. Dostopno 2. maja 2013 na: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=930124>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.930124>
23. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350–383. <http://dx.doi.org/10.2307/2666999>
24. European Banking Authority (2011). Guidelines on Internal Governance.
25. Forbes, D. in F. Milliken (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *Academy of Management Review* 24 (3): 489–505. <http://dx.doi.org/10.2307/259138>
26. Gigerenzer, G. in R. Selten (2002). *Bounded Rationality*. Cambridge: MIT Press.
27. Gigone D., R. Hastie, E. H. Witte in J. H. Davis (1996). Understanding Group Behavior. Mahwah, N. J. Lawrence Erlbaum Associates, 221–251.
28. Goncalo, J. A. in B. M. Staw (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (1): 96–109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.11.003>
29. Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley. <http://dx.doi.org/10.1037/10628-000>
30. Henderson, R. M. in K. B. Clark (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* 3 (1): 157–172.
31. IMF. (2011). *Performance in the Run-Up to the Financial and Economic Crisis: IMF Surveillance in 2004–07*. Independent Evaluation Office of the International Monetary Fund. Dostopno 20. septembra 2012 na: [http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201102/09/economia/20110209clpepucco\\_2\\_Pes\\_PDF.pdf](http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201102/09/economia/20110209clpepucco_2_Pes_PDF.pdf).
32. Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. New York: Houghton Mifflin.
33. Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Second Edition. New York: Houghton Mifflin.



34. Jeffery, C. (2012). *Robert Shiller on central banks and their role in a good society*. Central Banking Journal. 12. maj. Dostopno 20. septembra 2012 na: <http://www.central-banking.com/central-banking-journal/interview/2175186/robert-shiller-central-banks-role-society>.
35. Kahneman, D. in A. Tversky (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica* 47 (2): 263–292.
36. Katz, R. in T. Allen (1982). Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management* 12 (1): 7–20. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x>
37. Kerr, N. L. in R. S. Tindale (2004). Group Performance and Decision Making. *Annual Review of Psychology* 55: 623–655. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142009>
38. Kerr, N. L., R. MacCoun in G. P. Kramer (1996). Bias in judgment: comparing individuals and groups. *Psychology Review* 103 (4): 687–719. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.687>
39. Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends. Organization for Economic Cooperation and Development.
40. Kocher, M. G. in M. Sutter (2007). Individual versus group behavior and the role of the decision making procedure in gift-exchange experiments. *Empirica* 34 (1): 63–88. <http://dx.doi.org/10.1007/s10663-006-9026-8>
41. Kugler, T., G. Bornstein, M. G. Kocher in M. Sutter (2006). *Trust between individuals and groups: Groups are less trusting than individuals but just as trustworthy*. University of Arizona. Working Paper.
42. Laughlin, P. R. in A. L. Ellis (1986). Demonstrability and social combination processes on mathematical intellectual tasks. *Journal of Experimental Social Psychology* 22 (3): 177–189. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90022-3](http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031(86)90022-3)
43. Levine, J. M. in R. L. Moreland (1998). Small groups. V: *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, 415–469), D. Gilbert, S. Fiske, in G. Lindzey (ur.). Boston, MA: McGraw-Hill.
44. Luhan, W., M. Kocher in M. Sutter (2007). *Group polarization in the team dictator game reconsidered*, Working Papers 2007-12. Faculty of Economics and Statistics. University of Innsbruck.
45. Luhan, W., M. Kocher in M. Sutter (2009). Group polarization in the team dictator game reconsidered. *Experimental Economics* 12 (1): 26–41. <http://dx.doi.org/10.1007/s10683-007-9188-7>
46. Maciejovsky, B. in D. V. Budescu (2005). *Is cooperation necessary? Learning and knowledge transfer in cooperative groups and competitive auctions*. University Illinois. Working Paper.
47. Minson, J. A. in J. S. Mueller (2012). *The Cost of Collaboration: Why Joint Decision Making Exacerbates Rejection of Outside Information*. Psychological Science, dostopno 5. septembra 2013 na: <http://pss.sagepub.com/content/early/2012/02/17/0956797611429132>.
48. Moscovici, S. in M. Zavalloni (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology* 12 (2): 125–135. <http://dx.doi.org/10.1037/h0027568>
49. Mullen, B., T. Anthony, E. Salas in J. E. Driskell (1994). Group cohesiveness and quality of decision-making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research* 25 (2): 189–204. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496494252003>
50. OECD (2009). *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*.
51. Pruitt, D. G. (1971). Choice shifts in group discussion: An introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology* 20 (3): 339–360. <http://dx.doi.org/10.1037/h0031922>
52. Rockenbach, B., A. Sadrieh in B. Mathauschek (2007). Teams take the better risks. *Journal of Economic Behavior and Organization* 63 (3): 412–422. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2005.04.023>
53. Rost, K. in M. Osterloh (2008). *You Pay a Fee for Strong Beliefs: Homogeneity as a Driver of Corporate Governance Failure*. Dostopno 18. septembra 2012 na: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1304719> ali <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1304719>.
54. Steverman, B. in D. Bogoslaw (2008). *The Financial Crisis Blame Game*. Businessweek, 18. oktober 2008. Dostopno 12. julija 2013 na: <http://www.businessweek.com/stories/2008-10-18/the-financial-crisis-blame-game-businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.
55. Stone, D. N., M. P. Sivitanides in A. P. Magro (1994). Formalized Dissent and Cognitive Complexity in Group Processes and Performance. *Decision Science* 25 (2): 243–261. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1994.tb00802.x>
56. Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk*. Unpublished Master's Thesis, Massachusetts Institute of Technology.
57. Sutter, M., M. G. Kocher in S. Strauß (2007). *Individuals and Teams in UMTS-License Auctions*. Dostopno 11. aprila 2011 na: <http://ssrn.com/abstract=1024421>, 11.04.2011.
58. The high-level group on financial supervision in the EU (2009). Report.
59. Wallach, M. A., N. Kogan in D. J. Bem (1964). Diffusion of Responsibility and Level of Risk Taking in Groups. *Journal Of Abnormal Social Psychology* 68 (3): 263–274. <http://dx.doi.org/10.1037/h0042190>



**Mag. Živa Skok Jezernik** je mlada raziskovalka iz gospodarstva. Od leta 2002 dalje je zaposlena na področju upravljanja tveganj v Abanki Vip, d. d., kjer je najprej delala na področju upravljanja tržnih tveganj in nato kot koordinatorka procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala. Od leta 2010 dalje je tudi asistentka na Katedri za denar in finance Ekonomske fakultete na Univerzi v Ljubljani, kjer sodeluje pri izvajanju podiplomskih predmetov.

*Živa Skok Jezernik, MSc, is a young researcher in the economy. Since 2002 she has been employed in the field of risk management in Abanka Vip d.d., where she first worked in the field of market risk management, and then as coordinator of the process of internal capital adequacy assessment. From 2010 onwards she is also an assistant at the Department of Money and Finance, Faculty of Economics, University of Ljubljana, where she participates in the implementation of post-graduate courses.*

## CENA OBVLADOVANJA KREDITNEGA TVEGANJA

### The price of hedging credit risk

**Jure Rogač**

Magistrski študent na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru  
jure.rogac@student.um.si

**Franjo Mlinarič**

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
franjo.mlinaric@uni-mb.si

Prejeto/Received:  
September 2013

Sprejeto/Accepted:  
Januar 2014

#### Izvleček

Obvladovanje kreditnega tveganja je v času gospodarske krize, ko dve tretjini domačih podjetij zamuja s plačili (številna pa končajo v stečajju), pomembna konkurenčna prednost. Raziskavo smo osredotočili na celoten življenjski cikel dolžniško-upniškega razmerja. Naš namen je bil identificirati najučinkovitejše oblike zavarovanja s pravnega in finančnega zornega kota, zato smo posebno pozornost namenili analizi zakonodajne podlage, spoštovanja poslovno-finančnih načel ter tveganjem oblikovanja bonitetnih informacij.

**Ključne besede:** kreditno tveganje, kreditno zavarovanje, boniteta

#### Summary

Hedging of credit risk in the times of economic crisis, when 2/3 of domestic enterprises are late in payments (many of them ends up in bankruptcy), is an important competitive advantage. Our study is focused on the entire life cycle of debt-credit relationship in order to identify the most effective forms of insurance, from a legal and financial perspective. Therefore, we paid special attention to the analysis of the legal basis, respect for the business and financial principles and the risk of making the rating information.

**Key words:** credit risk, credit insurance, rating

#### 1 Uvod

V tržnem gospodarstvu je temeljni cilj podjetja dolgoročna rast ob doseganju največje tržne vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala. Posredni cilj finančne funkcije je istoveten s temeljnim ciljem podjetja, kar velja tudi za druge temeljne poslovne funkcije. Med neposredne cilje finančne funkcije, s tem pa tudi finančne politike, spada prispevanje k zmanjševanju tveganja v poslovanju.

Velika odgovornost finančne funkcije za dolgoročno uspešnost poslovanja se kaže v temeljni odgovornosti za plačilno sposobnost podjetja. Podjetje se izpostavlja tveganju pri vsakem sklepanju tekočih poslov. Prav to tveganje lahko obvladuje z nakupi ali prodajami ustreznih finančnih instrumentov.

Neplačilo terjatev povzroča prodajalcu izpad prihodka, poleg tega pa lahko utрпи dodatne stroške, ki so posledica neplačila terjatev, če želi izterjavo po sodni poti. Ti stroški lahko v primeru neopredeljene politike izterjave in neustreznih notranjih kontrol presežejo vrednost terjatve. Obremenitev prodajalca v primeru neplačila je davek na dodano vrednost (DDV), ki ga plača davčnemu organu, ne glede na to, ali je terjatev plačana ali ne. Ob predložitvi dokazil, da je uporabil vsa možna sredstva za izterjavo, dobi plačani DDV v določenih primerih povrnjen. Glede na kasnejšo povrnitev DDV-ja je prodajalec oškodovan zaradi časovne vrednosti denarja.



Naše gospodarstvo / Our Economy  
Vol. 60, No. 1-2, 2014  
pp. 81-88  
DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.08

UDK: 336.77.067:368.811  
JEL klasifikacija: G32, M48

Kreditno tveganje je možnost, da posjiljojemalec (kupec) ne bo mogel ali ne bo hotel poravnati svojih pogodbenih obveznosti, tj. plačila ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno pogodbo (Brealey idr. 2000).

Na kreditno tveganje vplivata dve vrsti rizikov, komercialni in nekomercialni. Kadar govorimo o komercialnih rizikih, gre večinoma za kupčevo (dolžnikovo) neizpolnitev obveznosti plačila (default) zaradi njegove trajne nesolventnosti, podaljšane zamude plačila in enostranske odpovedi/razdrta pogodbe. Nekomercialna tveganja se v poslovni praksi delijo na tveganje prepovedi plačil v tujino, tveganje nezmožnosti konverzije lokalne valute v prosto prenosljivo valuto in moratorij plačil.

Z učinkovitim upravljanjem rizikov skrbijo podjetja za finančno učinkovitost – ob zagotovitvi ustreznih ravni gospodarske varnosti –, aktivno upravljanje portfelja rizikov pa tudi stalno ocenjuje poslovne transakcije in portfelj, da je poslovanje v skladu s predpisi, povpraševanjem in zahtevami strank, kapitalskimi zahtevami ter rizikom prirejenim donosom. Podjetje lahko s kreditno politiko bistveno vpliva na dobičkonosnost poslovanja. Sestavni del kreditne politike so: rok kreditiranja, kreditni standardi, popusti in politika izterjave. Kreditni standardi so merila, ki določajo minimalne zahteve kreditne sposobnosti kupca. Zasnovani so na podlagi petih kriterijev kreditne sposobnosti: značaj kupca, sposobnost plačila, finančne moči, zavarovanja in ekonomskih pogojev kupca (Berk 2002, 238). Osnovna cilja kreditne politike sta maksimalna prodaja in dobiček na eni strani ter minimalne zapadle in neizterljive terjatve na drugi strani. Osnovno načelo kreditne politike pravi, da je maksimalni dobiček možno doseči v podjetju, ki izpolnjuje naslednje tri pogoje: maksimalni možni obseg prodaje, pravočasna plačila poslovnih partnerjev in minimalne neizterljive terjatve (Barry 1997, 6).

Med osnovna opravila za obvladovanje terjatev in v sklopu kreditne politike spadajo spremljanje finančno-gospodarskega stanja kupca, ocena kreditne sposobnosti ter s tem določitev kreditnih pogojev in kreditnega limita, izbira vrste zavarovanja, določitev popustov za predčasna plačila ter izbira načinov izterjave in obračunavanja zamudnih obresti. Podjetje mora nadzirati stanje terjatev. To počne s tekočim nadzorom (metoda staranja terjatev) in analizo na podlagi kazalnikov (koeficient obračanja poslovnih terjatev, dnevi vezave terjatev, delež terjatev v sredstvih, terjatve do kupcev/obveznosti do dobaviteljev, denarni cikel idr.).

Struktura članka sledi časovnem razvoju upniško-dolžniškega razmerja. Na začetku sta predstavljeni zakonodajna podlaga ter vloga poslovnofinančnih načel in bonitetnih informacij, ki predstavljajo aktivnosti pred nastankom kreditnega tveganja (pred podpisom pogodbe). V nadaljevanju so predstavljeni instrumenti zavarovanja, razdeljeni za potrebe komercialnih in finančnih poslov, ter njihove cenovne vrednosti. Za razumevanje stanja na področju kreditnega zavarovanja v Sloveniji je namenjeno poglavje, v katerem primerjamo višino pobranih kosmatih premij kreditnih zavarovanj v letih od 2004 do 2013 s primerjavo izbranih evropskih držav.

## 2 Zakonodajna podlaga in vloga poslovnofinančnih načel

Zakonodajno podlago pri upravljanju kreditnega tveganja daje Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIP, Ur. l. RS, št. 63/2013). V drugem poglavju je predpisano finančno poslovanje družb in drugih pravnih oseb. V oddelku 2.1 so navedena temeljna pravila o finančnem poslovanju, ki določajo:

- temeljne obveznosti poslovodstva,
- temeljne obveznosti nadzornega sveta,
- upravljanje tveganj,
- upravljanje likvidnostnega tveganja in
- spremljanje in zagotavljanje kapitalске ustreznosti.

Temeljni obveznosti poslovodstva in nadzornega sveta sta zagotavljanje kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti družbe ter nadzor nad njo. Upravljanje tveganj zajema ugotavljanje, merjenje oz. ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim je ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju. Poslovodstvo mora pri izpolnjevanju svojih obveznosti upoštevati vsa tveganja, ki jim je ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju; vključujejo zlasti kreditno, tržno, operativno in likvidnostno tveganje.

Omenjeni zakon v 12. členu določa pravila poslovnofinančne stroke, ki so:

- poslovnofinančna načela in standardi, ki jih sprejme Slovenski inštitut za revizijo v skladu z zakonom, ki ureja revidiranje, ter
- druga izkustvena pravila skrbnega finančnega poslovanja, ki so splošno uveljavljena v poslovnofinančni stroki.

Poslovnofinančna načela se nanašajo na vse kapitalске družbe in organizacije, ki poslujejo po načelih kapitalskih družb. Vsaka od njih se v kodeksu imenuje podjetje. Finančno politiko izvaja celotna finančna funkcija podjetja, ki prečema preostale poslovne funkcije.

Neposredni cilji finančne funkcije in s tem tudi finančne politike so:

- zagotavljanje najugodnejše (optimalne) kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja,
- prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala,
- prispevanje k zmanjšanju tveganja v poslovanju,
- prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja.

Med splošna poslovnofinančna načela odločanja spada načelo obvladovanje tveganja pri tekočem poslovanju. Tako tveganje lahko podjetje obvladuje z nakupi ali prodajami ustreznih finančnih instrumentov, zato je potrebno tesno sodelovanje finančne funkcije in preostalih poslovnih funkcij.

Finančna organizacija obvladuje kreditno tveganje z različnimi kombiniranimi prijemi, ki zajemajo zlasti učinkovit bonitetni informacijski sistem (in ne le njenih bonitetnih služb), ustrezno naložbeno politiko in politiko zavarova-

nja naložb, ustrezno politiko strukture sredstev in obveznosti do njihovih virov tako glede ročnosti kot tudi glede deviznih pozicij ter izdajo, nakup in uporabo številnih osnovnih in izvedenih finančnih instrumentov.

Februarja 2011 je Evropska unija izdala direktivo 2011/7/EU o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih, ki nadomešča direktivo 2000/35/ES. Slovenija je zato marca 2011 izdala Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih (ZPreZP). Zakon zasleduje naslednje cilje:

- določitev dovoljenih plačilnih rokov, določitev nastopa zamude in določitev sankcij za zamudo,
- dolžnost prijave denarne obveznosti v sistem večstranskega pobota za dolžnike, ki zamujajo več kot 15 dni,
- vzpostavitev javnega registra menic, protestiranih zaradi neplačila,
- določitev kršitev civilnega pogodbenega razmerja med strankami, ki se štejejo za prekršek.

Pravilom za zavarovanje terjatev daje podlago Zakon o izvršbi in zavarovanju (ZIZ), ki obenem določa pravila postopka, po katerem sodišča opravljajo izvršitev terjatev, in ureja službo izvršitelja. V tretjem delu zakona so opisana sredstva zavarovanja, ki se smejo dovoliti samo kot zastava na pravica na nepremičnini, zastavna pravica na premičnini, ter predhodne inčasne odredbe. V nadaljevanju tega dela so opisani pogoji in načini za pridobitev zastavne pravice ali odredbe.

Posebna pravila, ki veljajo za finančna zavarovanja terjatev, sklenjena med določenimi subjekti na finančnih trgih, določa Zakon o finančnih zavarovanjih (ZFZ). Zakon zagotavlja sklepanje finančnih zavarovanj s pomočjo finančnih instrumentov in gotovine pri zavarovanjih vseh vrst transakcij na kapitalskih trgih.

### 3 Bonitetne informacije

Bonitetno poročilo uporabljajo predvsem družbe za preverjanje kupecev, banke za preverjanje nosilcev poslov, ki

jih financirajo, ter zavarovalnice za preverjanje tveganja njihovega zavarovanja. Prvotni namen bonitetnega poročila družbe je bilo zavarovanje pred finančnimi tveganji in hkrati zagotavljanje finančne varnosti. Poleg tega danes upoštevamo tudi gospodarsko, družbeno, politično, kulturno in okoljsko tveganje. Na podlagi poznavanja poslovanja družbe prek bonitetnega poročila izločimo tiste družbe, s katerimi je sodelovanje bolj tvegano. Bonitetna ocena in celotno bonitetno poročilo družbe sta predvsem priporočilo poslovnim partnerjem, za katero so zainteresirane različne institucije, interesne skupine in nenazadnje širša javnost (I, d. o. o.).

Dobro bonitetno poročilo vsebuje podatke, ki jih lahko razdelimo na:

- splošne podatke o podjetju (ime, lokacija, vodstvo, zgodovina podjetja ipd.),
- finančne kazalnike (izkaz poslovnega in finančnega izida, bilanca stanja, računovodski kazalniki),
- mehke informacije (kapitalske povezave, lastniška struktura, kakovost proizvodov in storitev, revizijska poročila, mnenja bank ipd.).

Za določanje bonitet uporabljajo agencije različne metodologije. Tradicionalno pojmovanje bonitet predstavlja predvsem finančni in splošni podatki; njihova slabost je opiranje na pretekle podatke in to, da ne dajejo slike o razvoju. Potrebno je tudi informiranje po nefinančnih informacijah in po spremljanju (monitoringu) podjetij.

V zgodovini so se pokazale tudi nepravilnosti in pomanjkljivosti tako v metodologiji kot v procesih postopka ocenjevanja bonitetnih agencij; taka primera sta Enron iz leta 2001, ko je bil dolg štiri dni pred stečajem ocenjen na »investment grade«, in Lehman Brothers v času zadnje finančne krize, ko je imela banka mesec dni pred propadom oceno A.

Bonitetne ocene so razdeljene na dve stopnji, investicijsko in tvegano. Tvegana stopnja pomeni verjetnost, da je kreditno tveganje veliko in verjetnost plačila majhna. Pod investicijsko stopnjo so podane ocene, ki odražajo pozitivne

Tabela 1: Primerjava lestvic in simbolov dolgoročnih bonitetnih ocen mednarodnih bonitetnih hiš

Fitch	Moody's	Standard & Poor's		Fitch	Moody's	Standard & Poor's	
AAA	Aaa	AAA	Investicijska stopnja (Investment Grade)	BB+	Ba1	BB+	Tvegana stopnja (Speculative Grade)
AAA+	Aa1	AA+		BB	Ba2	BB	
AA	Aa2	AA		BB-	Ba3	BB-	
AA-	Aa3	AA-		B+	B1	B+	
A+	A1	A+		B	B2	B	
A	A2	A		B-	B3	B-	
A-	A3	A-		CCC+	Caa1	CCC+	
BBB+	Baa1	BBB+		CCC	Caa2	CCC	
BBB	Baa2	BBB		CCC-	Caa3	CCC-	
BBB-	Baa3	BBB-		CC	Ca	CC	
				DDD	C	SD/D	
				DD			
				D			

Vir: Abanka (1) (2013).

ocene, pri čemer je verjetnost plačila večja. Ocene ne dajejo zagotovila, ampak so le priporočila.

Ajpes ponuja brezplačen vpogled v register poslovnih subjektov na ozemlju Republike Slovenije. Že samo osnovna informacija o neobstoju poslovnega subjekta pomeni, da je kupec, ki se zanima za produkt, lahko goljuf, in posla ne sklenemo.

Slovenska ponudnika Ajpes in SID ponujata bonitetne informacije o poslovnih subjektih iz Slovenije ter držav Južne, Srednje in Vzhodne Evrope. Ajpes zaračunava za izdelavo bonitetnega poročila S.BON-1 50 € brez DDV, I. d. o. o., pa zaračuna za poročilo slovenskega podjetja 60 €, za poročila podjetij iz držav Srednje in Zahodne Evrope ter balkanskih držav 99,6 €, za podjetja iz Severne in Južne Evrope z Rusijo in ZDA po 190 € z DDV. Cene Coface Slovenija znašajo od 35 € za Slovenijo ter od 75 € do 276 € za druge države. Ob uporabi informacijskih sistemov ponujajo bonitetne agencije dostop do baz podatkov. Ajpes ponuja brezplačno storitev vpogleda v poslovni register poslovnih subjektov in objavo letnih poročil za zadnja tri leta. Gvin zaračunava letno premijo najobsežnejšega paketa 2.349 € brez DDV, Coface pa 1.800 € z DDV (vir: spletne strani agencij).

#### 4 Instrumenti zavarovanja in njihove cene

Podjetje lahko tveganje kratkoročne plačilne sposobnosti obvladuje zlasti z ustreznimi notranjimi kontrolami poslovanja, zavarovanjem svojih sredstev (tudi terjatev) pri zavarovalnici, uporabo različnih načinov poravnave obveznosti, uporabo instrumentov za zavarovanje plačil, usklajevanjem ročnosti tveganih sredstev in ustreznih dolgov, uporabo kratkoročnih zunajbilančnih finančnih instrumentov. Plačila je možno zavarovati na različne načine, ki različno zmanjšujejo stopnjo tveganja in zato nosijo tudi različne stroške. Ti načini so zlasti: akceptni nalog, menica podjetniško ali bančno poročstvo ali podporočstvo, akreditiv, zastava terjatev ali vrednostnic, zastava premičnin in zastava nepremičnin. Kratkoročni zunajbilančni instrumenti se nenehno razvijajo. Med njimi so najznačilnejši komercialni instrumenti (kratkoročni poslovni najem, ponovni nakup, kratkoročni terminski posli, opcije ipd.) in finančni instrumenti (obrestne pogodbe, pogodbe vnaprej, arbitraž, obrestna in valutna zamenjava, opcije, kombinirane opcije, delniške pravice ipd.).

Cene posameznih zavarovanj se med seboj precej razlikujejo, kar je odvisno predvsem od tega, koliko kritja nudi izbrani instrument; cenejši instrumenti ne krijejo izgube v primeru neplačila, dražji pa nudijo tudi do 100 % kritja. Pri kompleksnejših poslih in poslih večjih vrednosti se uporablja več različnih instrumentov zavarovanja, ki se med seboj prepletajo. Instrumente je po namembnosti smiselno razdeliti za potrebe komercialnih in finančnih poslov.

##### *Cene zavarovanj za komercialne posle*

Najcenejša med njimi je *menica*, ki kot obrazec stane 0,09 €. Menica ne nudi kritja, če kupec nima sredstev za

poplačilo dolga, ampak je bolj instrument za utrditev pogodbe.

*Inkaso* stane med 0,15 in 0,22 % od vrednosti posla, najmanj pa 25 € in največ 250 €, za nostro<sup>1</sup> inkaso do 600 €. Za plačilno provizijo – plačilo v tujino je treba odšteti še 0,15 % oz. najmanj 25 € in največ 300 €. Tudi inkaso ne jamči plačila.

Pri *akreditivu* je pomembno ločevanje na nostro in loro.<sup>2</sup> Cena uvoznega akreditiva je med 0,15 % (najmanj 40 €) in 0,8 % provizije ter od 0,1 do 0,7 (najmanj 45 €) trimesečnih obresti. Za izvozni akreditiv se zaračunava od 0,10 % (najmanj 25 €) do 0,17 % provizije in od 0,1 do 0,17 % (najmanj 33 € in največ 495 €) za obveščanje o stanju akreditiva.

*Factoring* in *forfaiting* sta dokaj podobna instrumenta. Cena faktoringa se giblje med 0,5 in 2 % za provizijo ter med 6,5 in 10 % letnih obresti, ponavadi nudi kritje 80 %. International trade administration navaja, da se cena forfaitinga določi glede na stopnjo obresti, ki temelji na višini medbančne obrestne mere LIBOR in marže, ki odraža tveganje, lahko ima kritje tudi do 100 %.

Za *plačilne garancije* se obračuna nadomestilo za obdelavo med 0,11 in 1,5 % (najmanj 80 €) enkratno ter med 0,2 in 1 % (najmanj 63 €) trimesečnih obresti oz. od 2 do 4,2 % (najmanj 30 €) letnih obresti.

Premija *kreditnega zavarovanja* stane od 0,05 do 1,75 % mesečno, stroški obdelave pa med 5,2 in 75 € različno med državami (opazovane so države EU). Kreditno zavarovanje nudi kritje od 80 do 85 %.

##### *Cene zavarovanj za finančne posle*

Instrumenti za zavarovanje finančnih poslov se razlikujejo od instrumentov za zavarovanje komercialnih poslov, ker v samem poslu poleg vračila glavnice investitor, ki je kupec finančnega posla, zahteva še obresti za obdobje in tveganje. V tem se razlikujejo tudi instrumenti za zavarovanje za finančne posle. *Zamenjava kreditnega tveganja* (CDS – credit default swap) je zavarovanje pred izgubo nominalne vrednosti osnovnega instrumenta. *Zamenjava celotnega donosa* (TRS – total return swap) zavaruje nominalno vrednost instrumenta s pričakovanimi obrestmi. *Zadolžnice, zavarovane z dolgom*, (CDO – collateralised debt obligations) so t. i. bazen različnih bonitet finančnih instrumentov, v katerem instrument s slabo boniteto predstavlja le majhen delež celote ter se na ta način zmanjša tveganje. *Kreditni zapisi* (CLN – credit link note) so sestavljeni iz večjega števila referenčnih instrumentov in iz osnovnih kreditnih instrumentov.

Zavarovanja za finančne posle so bilateralne pogodbe med kupcem in prodajalcem zaščitne. Cene se oblikujejo individualno in ponavadi niso javno dostopen podatek. Izražene so v osnovnih točkah (100 osnovnih točk je 1 %).

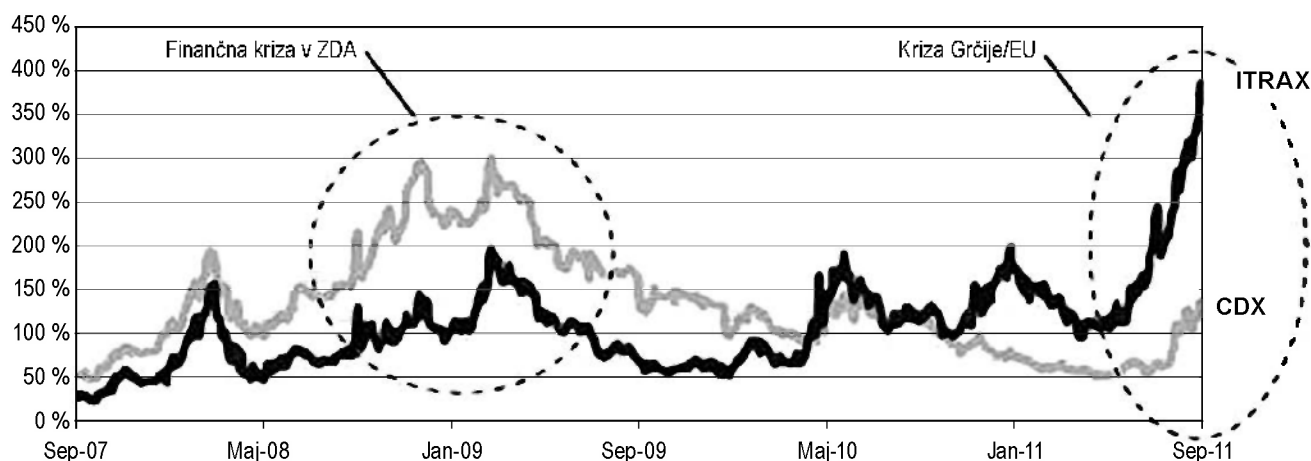
<sup>1</sup> Nostro uvozni.

<sup>2</sup> Loro izvozni.

Tabela 2: Cene inštrumentov zavarovanj komercialnih poslov

Inštrument	Cena	Obresti	Kritje	
menica	0,09 € (obrazec)	/	utrditev pogodbe	
porošтво	/	/	odgovarja več oseb	
patronatska izjava	/	/		
akreditiv	nostro	0,15–0,8 % (min. 40 €)	Banka ne garantira plačila, ampak jamči za izvedbo plačila.	
	loro	0,1–0,17 % (min. 25 €)		0,1–0,17 % (min. 33 €, maks. 495 €) za obveščanje
inkaso	nostro	0,15–0,22 % (min. 25 €, maks. 250 €)		/
	loro	0,15–0,22 % (min. 25 €, maks. 600 €)		/
faktoring	0,5–2 %	6,5–10 %	ponavadi 80 %	
forfaiting	n. p.	LIBOR + marža	do 100 %	
bančna garancija	0,11–1,5 % (min. 85 €)	0,2–1 % trimesečno oz. 2,0–4,2 % letno	do 100 %	
kreditno zavarovanje	5,2–75 €	0,05–1,75 % mesečno	80–85 %	

Slika 1: Primerjava CDX in iTraxx



Vir: Economonitor.

V naslednji tabeli za primerjavo podajamo ceno CDS-a na petletne državne obveznice.

Tabela 3: Cena CDS na petletne državne obveznice (8. 8. 2013)

Država	Višina točk
Slovenija	340,00
Avstrija	30,50
Finska	20,00
Italija	241,00
Madžarska	320,00
Grčija*	990,025
Nemčija	26,00
Francija*	66,00

Vir: Markit in \*CNBC.

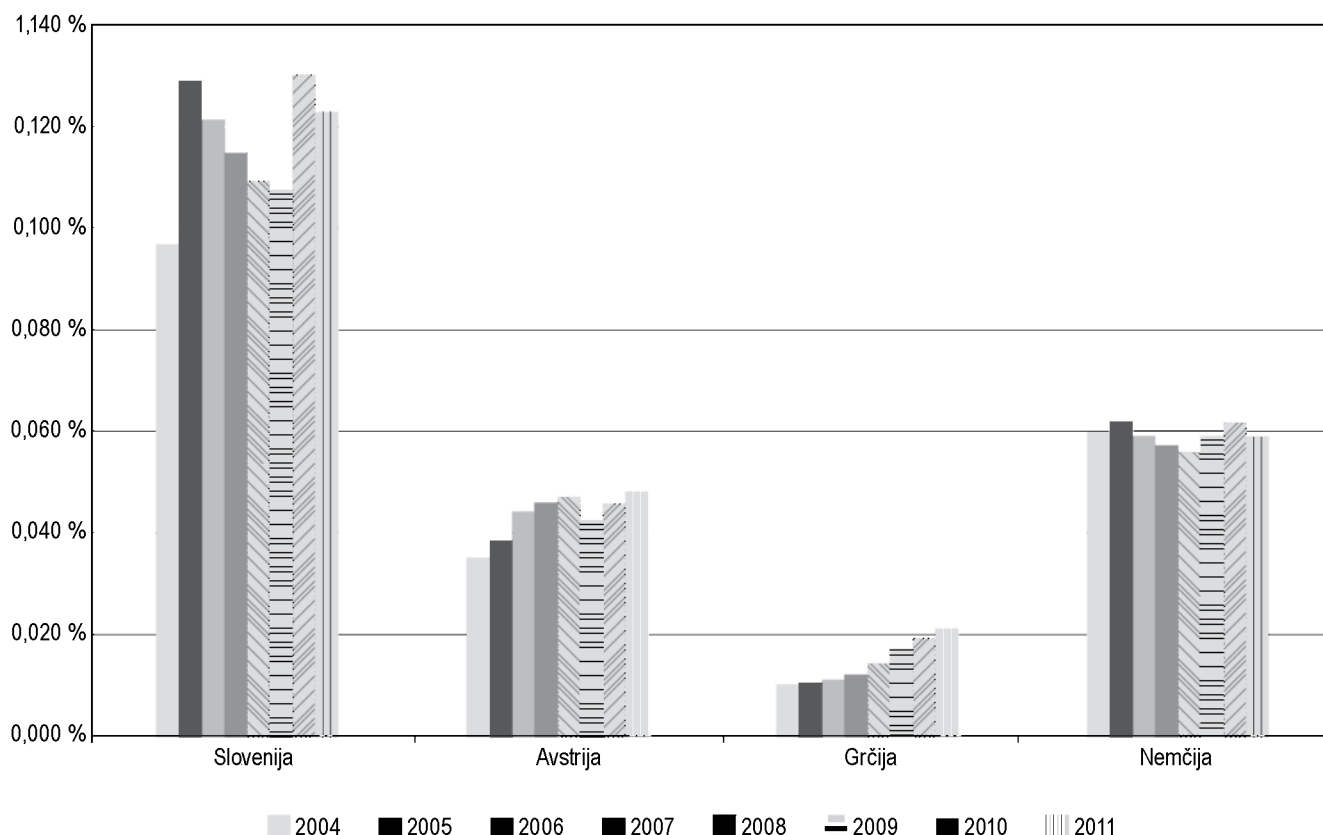
Največji korak v razvoju trga CDO je bila predstavitev iTraxx credit index leta 2004. Lansiranje tega splošnega sprejetega merila je ustvarilo aktivni trg za standardizirane tranše iTraxx za Evropo in tranše CDX za Severno Ameriko. Obe merili slonita na skupnem povprečju vrednosti najbolj likvidnih kreditnih zamenjav v izbranem območju.

V času ameriške finančne krize je bil indikator CDX višji, med evropsko krizo pa se je situacija spremenila. Indikator iTraxx je imel septembra 2011 večjo vrednost kot CDX januarja 2009, iz česar lahko sklepamo, da je bila v Evropi kriza večja kot v Ameriki.

## 5 Kreditno zavarovanje in trendi

Kreditno zavarovanje je za udeležence poslovnih transakcij eno od številnih možnih in kvalitetnih sredstev oz. inštrumentov zaščite pred riziki plačil. Zavarovanje kreditov

Slika 2: Delež pobranih premij kreditnih zavarovanj v BDP



Vir: Countryeconomy, AZN, EAEE, GDV, VVO.

prodajalcem, ki na tujih trgih ali doma prodajajo blago in storitve na odloženo plačilo oz. kredit, ponuja zavarovalno kritje pred rizikom neplačil njihovih kupcev oz. dolžnikov (ter njihovih morebitnih garantov).

S sklenitvijo zavarovalne pogodbe lahko prodajalci (upniki terjatev) delno ali v celoti prenesejo komercialne in/ali nekomercialne rizike na kreditno zavarovalnico. Ti riziki lahko podjetju povzročijo škodo, ki jo kreditna zavarovalnica povrne v obsegu in pod pogoji, ki predstavljajo zavarovalni primer.

Da bi razumeli stanje kreditnih zavarovanj v Sloveniji, smo pripravili graf, na katerem je prikazan delež pobranih kosmatih premij v BDP v primerjavi z Nemčijo, ki predstavlja državo z gospodarsko stabilnostjo in majhno plačilno nedisciplino, Grčijo, ki je ravno nasprotje Nemčije, ter sosednjo Avstrijo od leta 2004 do leta 2012.

Slovenija, Avstrija in Grčija imajo pozitiven trend rasti kosmatih pobranih premij v BDP-ju. Za Slovenijo so vidni visoki naskoki, ki jih lahko pripišemo dvigu cen zavarovanj. Nemčija ima vsa leta opazovanja približno enak trend z rahlimi odstopanji, je tudi edina država, ki ji je v času krize uspelo izboljšati plačilno disciplino. Največji naskok beleži Grčija; delež leta 2011 je dvakratnik deleža leta

2004, vendar ima kot gospodarsko najšibkejša država EU nižji delež kot preostale opazovane države. Slovenija ima najvišji delež, kar pomeni, da se podjetja pogosto odločajo za tovrstna zavarovanja.

Leta 2012 so slovenska podjetja namenjala kreditna zavarovanja terjatvam v mednarodni trgovini (39,1 %), potrošniškim kreditom (31 %), terjatvam v domači trgovini (15,2 %), limitom na TR (7,7 %) in drugemu (7 %).

## 6 Sklep

Za uspešno poslovanje podjetij je obvladovanje tveganj neizogibno. Da bi se zavarovali pred plačilno nedisciplino in lastnimi solventnimi težavami, je neposredni cilj finančne funkcije in s tem finančne politike obvladovanje tveganj, ki jih podjetje zmanjšuje s plačilno in kreditno politiko.

Podlago poslom in sodno varnost dajejo zakonodajni predpisi. Med njimi sta Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju ter Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih, ki je bil sprejet januarja 2011 po direktivi EU iz istega leta. Za poenoteno razumevanje finančne funkcije skrbi sekcija Slovenskega inštituta za revizijo; njena temeljna akta sta Kodeks poslovnofinančnih načel in Kodeks poklicne etike poslovnega finančnika.



Že pred podpisom pogodbe lahko prodajalec (upnik) preveri boniteto kupca (dolžnika) pri agencijah, ki ponujajo bonitetne storitve. Vendar informacijam ne moremo popolnoma zaupati, kar so dokazale pretekle finančne in gospodarske krize, ki so pokazale nepravilnosti v metodologijah in pristopih k ocenjevanju. Bonitetne agencije opredeljujejo njihove informacije kot kreditna priporočila in ne kot investicijske informacije. Pri tem predlagamo, da se preverijo poročila več bonitetnih agencij in po možnosti agencij z ozemlja sedeža družbe, ki je predmet preverjanja, zaradi dostopnosti do mehkih oblik podatkov in ažurnosti informacij.

Cene posameznih instrumentov zavarovanj odražajo odnos do kritja. Dražje oblike nudijo tudi do 100 % kritja, cenejše pa ne nudijo kritja, vendar imajo lahko funkcije utrditve pogodbe, odgovornosti več subjektov ali zagotovila večjih finančnih institucij, ki garantirajo izvedbo plačila. Kreditno zavarovanje je kvaliteten instrument. Trend njegove uporabe v Sloveniji kaže pozitiven rast. Namenjen je zaščititi tekočih poslov na odprti račun.

#### Literatura in viri

- (AZN) Agencija za zavarovalni nadzor. *Poročilo o stanju na področju zavarovalništva in o delu Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2011*.
- (EAEE) Hellenic Association of Insurance Companies. Dosegljivo 14. maja 2013 na: <http://www.eaee.gr/cms/eng/>.
- (GDV) German Insurance Association. Dosegljivo 14. maja 2013 na: <http://www.gdv.de/english-2/>.
- (NLB) Nova Ljubljanska banka. *Garancije in menična poročila*. Dosegljivo 1. maja 2013 na: <http://www.nlb.si/garancije-in-menicna-porocila/#2>.
- (VVO) Austrian Insurance Association. Dosegljivo 14. maja 2013 na: <http://www.vvo.at/>.
- Abanka (1). *Primerjava lestvic in simbolov dolgoročnih bonitetnih ocen mednarodnih bonitetnih hiš*. Dosegljivo 19. avgusta 2013 na: [www.abanka.si/sys/cms/res.ashx?FileId=178404](http://www.abanka.si/sys/cms/res.ashx?FileId=178404).
- Abanka (2). *Instrumenti zavarovanja*. Dosegljivo 1. maja 2013 na: <http://www.abanka.si/instrumenti-zavarovanja>.
- Berk, A., I. Lončarski in P. Zajc (2002). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Brealey, R. in S. Myers (2000). *Principles of Corporate Finance*. New York, McGraw-Hill.
- CNBC. *Sovereign Credit-Default Swaps*. Dosegljivo 8. avgusta 2013 na <http://www.cnbc.com/id/38451750>.
- Countryeconomy*. Dosegljivo 14. 4. 2013 na: <http://countryeconomy.com/gdp>.
- CRiON. *What does a credit insurance policy cost?* Dosegljivo 1. maja 2013 na: <http://www.criion.com/en/56#vraag9>.
- Economonitor. *Mom Always Said 'Don't Play Ball in The House'*. Dosegljivo 7. avgusta 2013 na: <http://www.economonitor.com/gmac/2011/10/04/mom-always-said-dont-play-ball-in-the-house/>.
- Factor banka. *Dokumentarno poslovanje in instrumenti zavarovanja*. Dosegljivo 18. avgusta 2013 na: [http://www.factorb.si/FB\\_SI\\_poslovne\\_finance\\_cenik\\_poslovanja\\_dokumentarno\\_poslovanje\\_in\\_instrumenti\\_zavarovanja.htm](http://www.factorb.si/FB_SI_poslovne_finance_cenik_poslovanja_dokumentarno_poslovanje_in_instrumenti_zavarovanja.htm).
- Finance. *Vsi trije slovenski faktorji zaračunavajo podobne cene*. Dosegljivo 1. maja 2013 na: <http://www.finance.si/136362/Vsi-trije-slovenski-faktorji-zara%C4%8Dunavajo-podobne-cene>.
- I, d.o.o. Bonitetna hiša I, d.o.o. O nas. Dosegljivo 10. avgusta 2013 na: <http://www.idoo.si/sl/pages/about.aspx>.
- International Trade Administration. *Trade Finance Guide: Chapter 10 Forfaiting*. Dosegljivo 8. avgusta 2013 na: <http://www.trade.gov/publications/pdfs/tfg2008ch10.pdf>.
- Jus, M. (2004). *Kreditno zavarovanje*. Ljubljana: Sanje.
- Kodeks poslovnofinančnih načel*. Dosegljivo 12. avgusta 2013 na: [http://www.si-revizija.si/financniki/pravila\\_stroke.php](http://www.si-revizija.si/financniki/pravila_stroke.php).
- Markit. *Free CDS Pricing Report*. Dosegljivo 8. avgusta 2013 na: [http://www.markit.com/cds/most\\_liquid/markit\\_liquid.shtml](http://www.markit.com/cds/most_liquid/markit_liquid.shtml).
- Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV založba.
- San José Ricstra, A. (2003). *Credit insurance in Europe*. Brussel: Centre for European policy studies.
- UniCredit banka. *Izveček tarife plačil za dokumentarne bančne posle*. Dosegljivo 18. avgusta 2013 na: [http://www.unicreditbank.si/Dokumenti/Pravne-osebe/Cenik-in-obrestne-mere/Izvecek\\_za\\_dokumentarne\\_bancne\\_posle-11.2.2013.pdf](http://www.unicreditbank.si/Dokumenti/Pravne-osebe/Cenik-in-obrestne-mere/Izvecek_za_dokumentarne_bancne_posle-11.2.2013.pdf).



**Jure Rogač** je študent bolonjskega magistrskega študija na Ekonomsko-poslovni fakulteti univerze v Mariboru smeri Finance in bančništvo. Julija 2013 je diplomiral na temo »Obvladovanje kreditnega tveganja s kreditnim zavarovanjem« na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, smer Poslovne finance in bančništvo. Zanimajo ga področja obvladovanja tveganj, analiza poslovnega odločanja, denarno-finančna analiza in investicijsko bančništvo.

*Jure Rogač B.Ec., is a Masters degree student on Faculty of Economics and Business on University in Maribor direction Finance and Banking. In July 2013 he graduated on the topic »Credit risk management with credit insurance« on Faculty of Economics and Business in Maribor, direction Business Finance and Banking. He is interesting in the fields risk management, business decision analysis, monetary-finance analysis and investment banking.*



**Dr. Franjo Mlinarič** je višji predavatelj na Katedri za finance na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Njegovo raziskovalno in svetovalno delo je osredotočeno na investicijsko odločanje, finančno vedenje MSP-jev, optimizacijo kapitalne strukture, finančno prestrukturiranje ter vrednotenje podjetij. Je avtor številnih člankov in soavtor monografij s področja finančnih trgov ter korporativnih financ. Svoje pedagoške izkušnje je nabiral na različnih univerzitetnih programih ter na Slovenskem inštitutu za revizijo. Od leta 2007 je stalen gostujoči predavatelj na Kozminski University v Varšavi ter imetnik certifikata preizkušeni finančnik. Med drugim je član izpitne komisije za sodne izvedence pri Ministrstvu za pravosodje, opazno pa je tudi njegovo obsežno svetovalno delo v zasebnih podjetjih in v državnih institucijah. Med drugim je pripravil model privatizacije Telekom Slovenije, številne študije za regulatorja telekomunikacijskega trga ter za Urad za varstvo konkurence. Je ustanovitveni član Združenja poslovnih finančnikov Slovenije in nekdanji direktor IT start up podjetja za napredne rešitve s področja poslovnega obveščanja.

*Franjo Mlinarič, PhD is a senior lecturer at the Department of Finance, University of Maribor (UM), Faculty of Economics and Business (FEB). His research is focused on capital structure, valuation and recently financial distress and restructuring issues. He is a founding member of Slovene Corporate Finance Association and has acted as external consultant for various companies and state institutions. Among other projects he prepared the valuation and the privatisation model for Slovene incumbent telecom company. He is an active consultant for University's of Maribor Entrepreneur Incubator and was the executive director of a start-up for advanced business intelligence solutions. Since 2007 he is a visiting lecturer at Kozminski University in Warsaw and a chartered financial professional. He is also a member of the Justice Ministry examination commission for chartered court experts.*

## 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 in na koncu besedila uredite skladno z APA stilom – <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>. Nekaj osnovnih napotkov za navajanje virov v tekstu:

- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995).
- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995, p. 36).
- Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.
- Engle and Granger (1987, p. 89) present critical values also for other cointegration tests.

in v seznamu virov:

- Knjiga: Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Članek v reviji: Engle, R. F., 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, J. (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V R. F. Engle in C.W. J. Granger, (ed.), *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration* (pp. 191-215). Oxford: University Press.
- Elektronski vir: Esteves, J., Pastor, J. A., & Casanovas, J. (2002). *Using the Partial Least Square (PLS): Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Retrieved May 5, 2010, from <http://erp.ittoolbox.com/doc.asp?i=2321>.

Prispevek naj ne bo daljši od ene avtorske pole (30.000 znakov). Stran naj bo velikosti A4, s tricentimetrskimi robovi in oštevilčenimi stranmi. Izzpis naj bo enokolonski z 1,5 razmika med vrsticami. Elektronsko verzijo prispevka pošljite v MS Word obliki na e-naslov: [nase.gospodarstvo@uni-mb.si](mailto:nase.gospodarstvo@uni-mb.si)

S prispevkom pošljite tudi podatke o avtorju in soavtorjih in sicer: poštni naslov, elektronski naslov in telefonsko številko, preko katere je dosegljiv uredništvu. Dodajte tudi kraterk CV (obsega 500 do 550 znakov, upoštevajoč presledke) ter fotografijo v jpg ali podobni obliki.

## 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 ½ 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 and in the list of references should be arranged according to APA style – see <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>. Some elementary directions of references in the text:

- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995).
- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995, p. 36).
- Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.
- Engle and Granger (1987, p. 89) present critical values also for other cointegration tests.

and of references in the list of references:

- Book: Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Journal article: Engle, R. F., Clive, W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica*, 55 (2), 251-276.
- Book chapter or article from conference proceedings: MacKinnon, J. (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V R. F. Engle in C.W. J. Granger, (ed.), *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration* (pp. 191-215). Oxford: University Press.
- Web source: Esteves, J., Pastor, J. A., & Casanovas, J. (2002). *Using the Partial Least Square (PLS): Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Retrieved May 5, 2010, from <http://erp.ittoolbox.com/doc.asp?i=2321>.

The size of the article should not exceed 30,000 characters and should be prepared 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 electronic version of article in MS Word to the e-mail: [our.economy@uni-mb.si](mailto:our.economy@uni-mb.si)

For the author and co-authors please add their postal address, e-mail address, telephone number as well as their CV (which range from 500 to 550 characters including spaces) in one paragraph and photo in jpg or other comparable form.

**NG**

LETNIK  
VOLUME **60**