

2345678 Management

4

LETO 4 · ŠTEVILKA 2 · POLETJE 2009

Tourism Development:
Issues for Historic Walled Towns
Tomi Brezovec and David Bruce

3

Globalni izzivi v svetovni industriji
bele tehnike
Dušan Gošnik

2

Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi del
prihodkov zaposlenih
Andrej Raspor

1

Vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost
e-poslovanja
Roman Broz in Viktorija Sulčič

Interdisciplinarnost omrežja
medpodjetniških odnosov
Iva Konda

4. mednarodna znanstvena konferenca
Management – teorija in praksa
Ana Arzenšek

ISSN 1854-4223



Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. Združuje dejavnostne, vedenjske in pravne vidike managementa in organizacij. Obravnava dejavnosti organizacij, njihovo urejenost in sredstva, ki jih uporabljajo. Obsega management tehnologij in management ljudi, obravnava delovanje organizacij v različnih okoljih. Zastopa svobodo misli in ustvarjanja, sprejema različnost vrednot, interesov in mnenj. Zavzema se za etičnost odločanja, moralnost in zakonitost delovanja.

Revija *Management* je vključena v EconPapers in DOAJ; izhaja s finančno pomočjo Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK

prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper
Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia,*
Közgazdaságtudományi Intézet,
Madžarska

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*
Ekonomska fakulteta

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani,*
Ekonomska fakulteta

Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru,*
Ekonomsko-poslovna fakulteta

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru,*
Ekonomsko-poslovna fakulteta

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*

Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*
Ekonomsko-poslovna fakulteta

Zbigniew Pastuszak, *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Poljska*

Rajesh K. Pillania, *Management Development Institute, Strategic Management Group, Indija*

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani,*
Fakulteta za družbene vede

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica București, Romunija*

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvaška*

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management Koper
Vodja založbe: Alen Ježovnik

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,
SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Ksenija Štrancar

Oblikovanje: Alen Ježovnik

NAVODILA AVTORJEM

Jezik in obseg članka. Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovenščini ali angleščini. Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi, drugi prispevki pa od 1000 do 2000 besed. Naslov članka mora biti razumljiv in jednat ter ne sme biti daljši od 60 znakov.

Jezikovna pravilnost in slog. Pričakuje se, da so rokopisi jezikovno neoporečni in

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 4

ŠTEVILKA 2 · POLETJE 2009

99 Predgovor

ČLANKI *Articles*

- 101 Tourism Development:
Issues for Historic Walled Towns
Tomí Brezovec and David Bruce
- 115 Globalni izzivi v svetovni industriji bele tehnike
Dušan Gošnik
- 131 Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi del
prihodkov zaposlenih
Andrej Raspor
- 149 Vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost
e-poslovanja
Roman Broz in Viktorija Sulčič

MNENJA *Opinions*

- 169 Interdisciplinarnost omrežja
medpodjetniških odnosov
Iva Konda

POROČILA *Reports*

- 189 4. mednarodna znanstvena konferenca
Management – teorija in praksa
Ana Arzenšek

193 POVZETKI *Abstracts*

196 PREBRALI SMO *Reviews*

Predgovor

V drugi letošnji številki revije Management so objavljeni štiri članki, eden v angleščini in trije v slovenščini. Poleg teh objavljamo še mnenje, poročilo s konference in prikaz knjige.

Tom Brezovec in David Bruce v angleškem članku obravnavata razvoj turizma skozi vprašanja, ki so povezana z zgodovinskimi mesti z obzidjem. Podlaga za analize in primerjave med osmimi evropskimi mesti so podatki, ki sta jih avtorja dobila z vprašalnikom in dvema delavnicama, iz katerih so izvedene implikacije in primeri dobrih praks.

Sledijo članki v slovenščini. Dušan Gošnik obravnava vprašanje globalnih izzivov v svetovni industriji bele tehnike, ki se sooča s spremenjenimi zunanjimi dejavniki in zaostreno globalno konkurenco. Andrej Raspor primerja davčno ureditev napitnin v Sloveniji in v ZDA na primeru igralništva in poskuša odgovoriti na vprašanje, ali gre za obdavčljivi ali neobdavčljivi del prihodkov zaposlenih. Pri tem predlaga tudi nekatere mogoče rešitve. Roman Broz in Viktorija Sulčič poudarjata vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost e-poslovanja in na naklonjenost uporabnikov pri nadaljnji uporabi e-poslovanja. Njuna analiza temelji na spletni anketi.

V rubriki Mnenja Iva Konda predstavlja teoretično osnovo interdisciplinarnosti in kompleksnosti omrežja medpodjetniških odnosov. Ana Arzenšek je pripravila poročilo o udeležbi na 4. mednarodni znanstveni konferenci Management – teorija in praksa, ki je potekala v Tartuju v Estoniji. Gabrijel Devetak pa na kratko predstavi knjigo Draga Dubrovskega z naslovom Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave, ki je izšla pri založbi Fakultete za management Koper.

Štefan Bojnec, glavni urednik
Mitja I. Tavčar, odgovorni urednik

Tourism Development: Issues for Historic Walled Towns

TOMI BREZOVEC

University of Primorska, Slovenia

DAVID BRUCE

University of the West of England, United Kingdom

This paper discusses issues in tourism development and visitor management in historic walled towns. Historic towns and walled towns in particular, attract tourists that enjoy the preserved medieval ambience, architecture and picturesque streets. Tourism has an impact on economic and social life as well as on the urban and natural environment. Walled towns and cities with their obvious barriers exemplify and crystallise issues, challenges, and opportunities critical to the development of tourism.

A research designed to identify issues related to tourism development and visitor management in walled towns included an extensive questionnaire and two workshops. Eight European historic/walled towns were included in the research: Chester (United Kingdom), Piran (Slovenia), 's-Hertogenbosch (Netherlands), Valetta (Malta), Arabarri (Spain), Lucca (Italy), Lörrach (Germany), and Verona (Italy). The questionnaire was used to identify the tourism profile of participating towns as well as the issues and concerns related to tourism development. Participating towns discussed their concerns and exchanged their views and good practices at two workshops. Identified issues include providing adequate tourist information, involvement of residents in tourism development, development of products to decrease seasonality, and concentration of tourism demand. The paper presents good practices and suggests solutions in solving tourism related issues in historic walled towns.

Key words: tourism development, tourism destination management, cultural tourism, walled towns, historic towns, heritage

Introduction

Interest in culture, heritage, and history is resulting in an increasing number of visitors to historic sites and many regions and towns are exploiting such interest for the benefit of tourism and economic regeneration (Richards 1996). Tourist-historic cities (Ashworth and Tunbridge 1990), as an important segment of culture and heritage tourism, attract visitors for their historic background, art treasures,

and architecture. Besides that, other motives, such as education, relaxation, sense of belonging, and entertainment are among most frequently cited motives for visiting historic urban areas (Konečnik 2002; Poria, Butler and Airey 2004). On top of that, visiting historic urban areas is one of most important motivators for travel. A research among potential visitors of the Istrian peninsula in the Adriatic has shown that visiting historic urban centres and architecture is the most important motivator for travel (38.6% of responses), followed by cultural landscape (17.0%) and gastronomy (9.8%) (Brezovec, Sedmak, and Vodeb 2007).

Historic walled towns have an advantage over other historic towns for their preserved walls which are a special tourist attraction. The walls testify to the historic importance of the town, since during the course of history not every town was allowed to erect or able to afford walls. This was a usually a privilege granted from a ruler to loyal and important, strategically located towns. Conquered towns were often even ordered to destroy their walls to demonstrate loyalty to a new ruler but also to weaken their defences and so become more vulnerable and controllable. Such changes in the ownership of the heritage can leave legacies of disputes (Bruce and Creighton 2006). The development of weapons, especially introduction of artillery, and evolution of military tactics led to abandonment of the traditional (vertical) walls as an element of defence. As a result, many walls were left without maintenance or even removed, to make space for enlargement and further development of towns. The material was usually used for the construction of other buildings or even causeways. However, not all towns destroyed their walls and today there are still many towns with partially or completely preserved walls and other defensive infrastructure. Surviving walled towns say much about the history and traditions of all historic towns, even those whose walls have long since disappeared or been overlaid with new buildings.

Walled towns have a rich history and attract tourists with their concentrated preserved inner centre, medieval ambience, and with their walls that are a tourist attraction on their own. Since the walls are unique to each town, they are also an important landmark and often act as an element of identity for the town's residents. While the walls are often seen as a positive element for tourism and act as an attraction for tourists, they also represent a barrier for further development. Walls physically delimit the inner city area leaving very little space for further development. In addition to that, the historic core itself is often subject to strict building regulations introduced to protect the historic appearance of the town.

Rising demand for heritage and cultural tourism is putting pressure on historic towns that were not designed to accept such volumes. Growing numbers of visitors, their concentration in some parts of the town and the seasonality and periodicity of their visitations often cause problems. Traffic and pedestrian congestion, economic dependency on tourism, loss of identity and damage to historic monuments and buildings are often cited as negative impacts of tourism on historic towns (Laws 2001; Swarbrooke 1999).

Ashworth (1993) has argued that the success of heritage tourism can have a negative impact on the assets on which it is based. The increasing number of visitors might turn what was originally supposed to be a pleasant experience into a rush to see only the most important sites, with only limited positive economic benefit for the town. Furthermore, it can result in negative social and environmental impacts. In walled towns such negative impacts are exacerbated due to the limited area in which heritage tourism has evolved. It is therefore necessary to manage tourist flows to mitigate these ill effects of tourism for the town and its residents. World Tourism Organization (WTO 1995) and United Nations Environment Program (UNEP 1996) recommend the adoption of the carrying capacity concept when developing and managing tourism in a specific destination.

METHODOLOGICAL FRAMEWORK

The research presented in this paper was part of a larger ARCHWAY (Access and Regeneration of Cultural Heritage in Walled Towns) project, an EU Interreg IIC West Zone funded scheme that aimed to develop and expand shared expertise on a range of key urban development issues in the specific context of historic walled towns and cities. The issues addressed were conservation, transportation, heritage management and spatial planning as well as tourism development. The aim of the project was to provide answers that would help local authorities to manage their walled towns better.

The research on tourism was designed as a two – stage process. The first stage was to identify issues in tourism development and to assess the importance of tourism for each participating town. An extensive questionnaire was designed to obtain data on the size and seasonality of tourism, organization of tourism at the local level, tourism communication practice, residents' attitude to tourism, and the importance of tourism for the local economy. The questionnaire was sent to the public servants responsible for tourism development in the participating towns. Returned questionnaires (eight out of the nine partner towns responded fully) were analysed and fed back to

respondents before the second stage began. The second stage of the research consisted of two three-day workshops six months apart. These workshops aimed to discuss survey results, and to share and develop a set of good practice procedures in solving identified issues. Participants met in person first in April 2006 followed by the second meeting six months later in October 2006. The meetings were tape recorded and transcripts were made available to all of the participants after each workshop and have formed a rich source of data on the views and attitudes of professionals working in and for walled towns.

The eight European towns participating fully in the research were Chester (United Kingdom), Piran (Slovenia), 's-Hertogenbosch (Netherlands), Valetta (Malta), Arabarri (Spain), Lucca (Italy), Lörrach (Germany), and Verona (Italy). All of the towns were partners in the ARCHWAY project and had formally agreed to full cooperation during the whole research process over a three year period. They are also all members of the Walled Towns Friendship Circle.

Analysis

QUESTIONNAIRE RESULTS

All questionnaires were returned in due time to allow analysis before the first workshop, at which the respondents met in person. The research has shown that regardless of the fact that all of the participating walled towns attract visitors, tourism is not equally important to all of them. Some towns have grown in size and have expanded beyond their picturesque historic centres and town walls. Development of the industry and services provided jobs and attracted new residents that now depend on activities other than tourism. Examples of such development can be found all over the world (e.g. Verona and Chester). On the other hand, there are also towns where there has been little expansion outside of their historic core, and the towns have maintained their medieval aspect and size delimited by the town walls (e.g. Piran and Valetta). In such instances, tourism has a more important role in providing jobs and income since there are limited alternative job opportunities.

Another element of differentiation between walled towns is the volume of tourism and the seasonality of tourism demand. It should be noted here that the size of tourism demand is not relative to the size of the town and neither is the seasonality of the demand. However, the importance of tourism to the local economy is an important driving factor for marketing and developmental activities of both the

Tourism Development: Issues for Historic Walled Towns

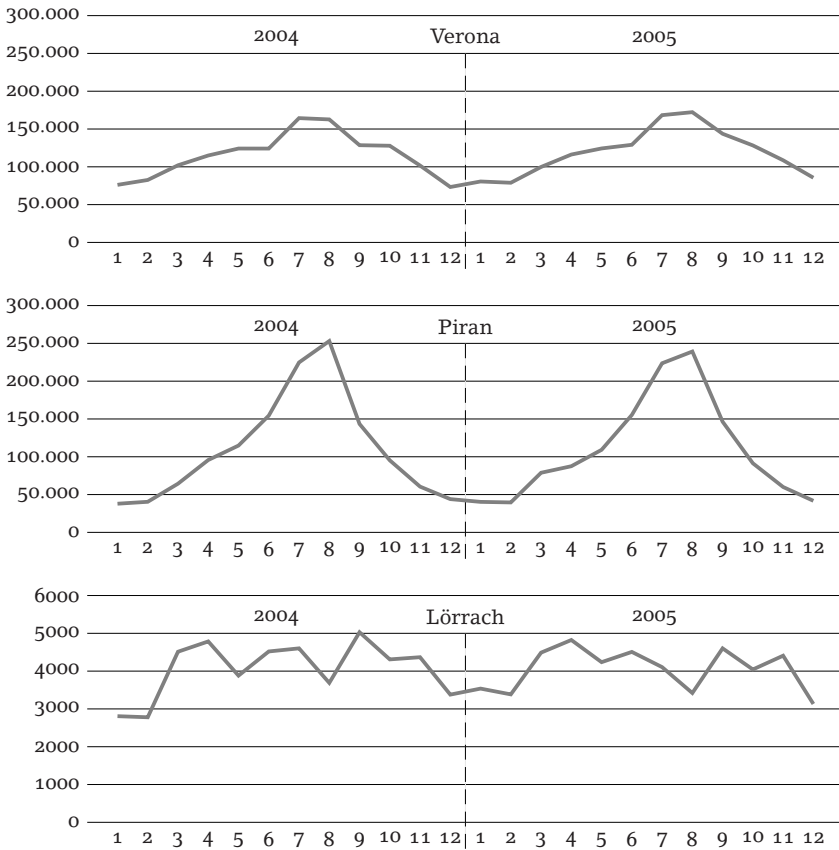


FIGURE 1 Seasonality of tourism demand (bednights) in Verona, Piran and Lörrach, 2004-2005

public and the private sector. Tourist demand and seasonality depend on factors such as attractiveness of the product, availability of tourism products all year round, and the distance from generating markets.

While the size, seasonality and importance of tourism to the local economy differ among towns, residents' attitude to tourism shows less variation. Some independent studies on residents' acceptance of tourism done in the past five years show that residents of these towns generally share a positive view on tourism. They generally recognise the economic and developmental potential of tourism. However, they also mention negative effects of tourism in the form of environmental (urbanization, traffic) and social damage (loss of identity, crowding, social exclusion, etc.). Earlier work specifically

on small historic (walled) towns in tourism intensive areas such as Mallorca (the town of Alcudia) and North Wales (the town of Conwy) showed up to one in five residents being seriously ill-affected (Bruce, Jackson & Serra 2001).

IDENTIFIED ISSUES, CHALLENGES, AND OPPORTUNITIES

A debate during two workshop sessions has revealed that the attitude towards the walls is twofold. On the one hand, the walls can be seen as a barrier and as a limitation to physical development of the inner town. Walls also create accessibility problems for modern vehicles and need funds for maintenance. On the other hand, town walls can also be regarded as an asset and/or an opportunity for further development. There are many positive aspects of the walls that should be considered. The participants of the workshops agreed that the walls should be regarded not as a barrier, but as a link between the inner town and the outside area. The walls can also serve as a reference point to visitors and residents alike. As the walls are usually very noticeable, it is convenient to set a meeting point at a specific town gate or to give directions in relation to the walls. A walk on the wall can provide a good basic orientation to newcomers and visitors of the town. Another distinctive asset of a walled town is that it can provide the experience of authentic medieval urban space with a clear delimitation of the inner and outside world. In some instances, the walls are suitable also for recreational activities. Climbing, walking and jogging on the walls are just some examples of potential use. Cultural events are another example of potential activities involving walls and surrounding area.

A very important role of the town walls is that they are an element of a distinctive town's image and an element of pride for the town's residents. The wall, its gates and towers, are often depicted in a town's insignia (crest, seal, etc.). They are also often used as an element of tourist promotion and are shown in brochures, postcards and other promotional materials.

Finally, the walls can be an important element of the tourist offer of a historic town. Depending on the state of preservation and the importance of the walls, they may even be the most important attractor for visitors and tourists. Town walls can be developed as a product suitable for various market segments – from school children learning about local history, and lovers of cultural and historic sites to romantic couples watching sunsets.

The research shows that walled towns share some common issues related to tourism development, despite the range in importance of

tourism to specific walled towns, and differences in size and stage of tourism development. These issues include:

- development of the walled town as a tourism product/attraction,
- the impact of tourism on local residents,
- seasonality and volume of visitor flows,
- accessibility, transport, and parking,
- the long distance transport issue,
- information services for tourists.

These issues are intertwined and there is no clear cut line between them. Consequently, it is necessary to adopt a holistic approach in tourism development to assure sustainability. Ad hoc solutions of specific problems tend to cause problems in other professional areas.

Development of the tourism product involves intense planning, market research, product development, and cooperation of all stakeholders in tourism. Lack of careful and balanced planning can result in development of a monoculture in the tourist product. Historic town centres can be transformed into just one big restaurant, into a shopping centre, or into a gigantic museum or even into a theme or fun-park. The visitors attracted to such a monoculture may not be the most desirable segments for the town as a whole and its residents.

European Walled towns do not have a large population living within the walled centre and the number of visitors may often and easily outnumber local residents, who in response may adopt negative attitudes to tourism. Consequently, tourism becomes alienated from local life and evolves into a parallel reality. Tourists have no (or only limited) contacts with locals and live the destination in their own 'reality,' very different from the real life of local residents. However, growing numbers of tourists search out 'authenticity,' which suggests that separating locals and tourists is a short-term palliative. Amalgamation of interests of residents and tourists, who share same urban space, can provide a good basis for further development of tourism. It is obvious that this issue is more relevant to communities with a smaller number of local residents. A large urban centre has a critical mass of local residents large enough to bear large numbers of tourists and visitors. In such cases, resident – visitor issues are less evident or do not even exist.

Seasonality of tourism demand is another issue that is important to walled towns as it creates peak inflows of visitors. Peak season months and events may attract a number of tourists that is several

TABLE 1 Average stay of visitors/tourists at a specific destination

The Arabarri Towns	Chester	Den Bosch	Lörrach	Lucca	Piran	Valletta	Verona
3 hours	2-3 nights	4-6 hours	1-2 nights	2 days	2.25 days	n/a	2.60 days

times larger than in off-season periods. These temporary large numbers of visitors create large logistic problems (accessibility, parking, congestion of pedestrian zones, etc.). An example of such concentration is the Arena of Verona. In 2004, there were 640,000 visitors to the Arena, of which 500,000 during the opera season in July and August (although, confined pleasurably in the arena for the duration of an Opera, they may be less trouble than their overwhelming numbers might suggest).

Walled towns as tourist destinations attract visitors from far away as well as from their regional and national catchments. They therefore generate transport and the often ill-effects that accompany it. These ill-effects of long distance transport for leisure (and business) tourism are a significant element in man-made global warming. Although 75%–85% of leisure tourists come to walled towns and cities by car, they do so in efficient group sizes (e.g. a full family car) and not over very long distances. On the other hand, they only stay for a relatively short time.

Only certain world renowned cities attract intercontinental tourists to themselves. Of towns included in this research only Verona and perhaps Valletta fall into this category. Valletta is also the capital of an island economy and apart from cruise holidays, which it is actively promoting, is inevitably heavily dependent on air transport to bring in tourists. All the others, and indeed also Verona, in most instances serve to provide valuable tourist experiences either closer to home or as part of a holiday, which the interest of a walled town may tend to make longer. The impact of their tourism on global warming is therefore probably positive, relative to many other forms of tourism.

Discussion and suggestions

INVOLVEMENT OF LOCAL RESIDENTS

Tourism is an activity that is not limited only to the tourism industry but involves, directly or indirectly, other economic activities as well. It is also a spatial activity and has an impact on urban development and the use of land. Tourist services are not limited to visitors but are

also available to local residents that live and work in the destination. It is therefore important to establish the cooperation among various stakeholders that are involved in tourism. Public authorities, private sector, and residents and their associations, have different interests in tourism and often it is very difficult to come to an agreement on how to develop tourism. A survey-based analysis of stakeholders in small walled towns in the 1990's has shown that it is necessary to include all stakeholders in tourism development and planning to provide for sustainability (Bruce et al. 2001).

Restaurant owners, shop keepers and hoteliers support tourism since it boosts their business. Their interest is to increase the number of tourists and to use as much space as possible for their business activities. They often exercise pressure on local authorities to issue permits for the use of public space for commercial activities or to open new premises. Limitations that derive from historic protection programmes, and/or local authority regulations, are seen as obstacles to the development.

Walled towns are not only a tourist attraction but are also places where people live. They have a different view of tourism than does the industry. Although residents usually support tourism and recognise its economic benefits, they express concern when it comes to social and environmental issues. Crowded streets, shops and restaurants with their offer aimed at tourists, and noise are just some of the negative effects that can arise from tourism. When tourism development starts to interfere with the daily activities of residents, support for tourism changes. Local residents become more interested in tourism and they start to express their view on tourism development and point to its negative aspects. A carrying capacity assessment of the larger Piran area (Jurinčič 2005) has pointed out negative factors such as inadequate infrastructure to accommodate seasonal traffic (pedestrian and car), noise, and littering. Residents may express their negative attitude in various ways. For example, they may demand that local authorities limit tourist flows or adopt measures for the protection of their natural and cultural environment; residents may even show hostility to tourism operators and visitors.

Residents who live within the walls have to cope with numerous limitations of the life in the historic town. Their everyday life is hardened by accessibility problems, conservation constraints, old historic buildings that are not adapted to modern standards, etc. Despite numerous disadvantages, living in old centres can also be gratifying. Having an address in the walled centre of the town may be consid-

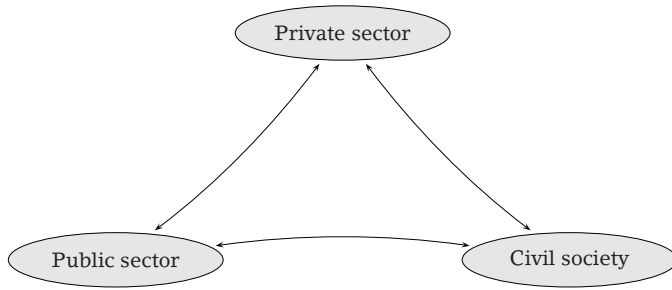


FIGURE 2 Stakeholders in tourism at the local level (adapted from Brezovec and Brezovec 2004)

ered prestigious and may stimulate the sense of pride for the residents (as is the case in the Arabarri towns and Valetta).

Although public – private schemes are more and more popular, such partnerships in walled towns may be problematic as tourism is mostly based on the use of cultural heritage. On the other hand, property values in the inner cities tend to be higher than in other parts of the town. It is thus evident that residents want to be involved in any development that could impinge on the value of their property and/or their way of life.

A prerequisite for getting residents involved in tourism is timely and explanatory information on planned activities and on further development of tourism. Individuals, resident groups, various associations and clubs can be seen as valuable assets for tourism. Although they do not have the decision making power of local authorities, nor can they invest in tourism businesses as largely as does the private sector, they can offer valuable insights on a variety of issues as well as voluntary work, and other activities that derive from their special interests (e.g. singing, charity, gardening, even religion). Inclusion of residents in tourism raises the level of hospitality and offers an opportunity to tourists to meet locals and vice versa.

Involving local residents in tourism does not necessarily mean greater expense. Various voluntary organisations are willing to do certain jobs just for the privilege of saying that they do them. Volunteers have access to zones and places restricted to visitors, and that is also a reward for them. Another possibility is to involve retired people who want to stay active. Especially useful can be the inclusion of former managers and decision makers who have good business connections and can obtain goods and services at a more favourable prices or help in fundraising for projects.

DEALING WITH THE SEASONALITY OF THE DEMAND

Adoption of measures with an impact on tourism should be based on relevant statistical data. The numbers of tourists and visitors in various seasons of the year provide the pattern of demand for the local tourism product. Tourism data analysis gives a certain insight into tourism demand. It reveals market segments and their specifics in tourism product consumption. Number of arrivals, bed-nights spent and length-of-stay are the most frequently used data. In addition to that, the average amount spent per visitor per day gives data on the economic dimension of tourism.

Identification of peak periods helps in deciding what kind of investment or product development is necessary to make demand less seasonal. If the existing tourism product attracts visitors only during the summer months, a destination should develop tourist products that would attract visitors in other months of the year. This could be, for example, a theatre show, exhibition, or a theme festival.

Another dimension with an impact on the crowding is the spatial distribution of attractions. When the inflow of tourists to the inner town is very large, appropriate measures should be adopted to lessen the pressure on the walled town. A major attraction (e.g. a cathedral, a monument, a historic house), is a 'must see' sight for tourists who often come to a destination to see a specific point of interest. Long waiting lines, crowds, etc., may make their visit unpleasant. Similarly, clustering shops and restaurants close next to another may also create pedestrian congestion. Such is the case in Verona, Italy, where a '*visitors' highway*' is created between the Arena and Julia's house, the two most visited attractions in town. Careful planning of spatial distribution of tourism related businesses can greatly improve visitors' experience

It is necessary to apply visitor management measures when tourism attractions are clustered in a limited geographical area. Distribution of tourists within the historic centre as well as in a wider area outside the town walls will improve overall visitor's experience and will spread economic benefits in the region. Setting new attractions on the outskirts of the town, introduction of street performers in less crowded streets, management of opening hours of shops, museums, galleries and other attractions are just some of the examples that may lessen the pressure on the most visited attraction. In 's-Hertogenbosch (Netherlands), they have designed a pathway beneath the town walls to lessen the pressure on the walls. In Lucca, Italy, botanical gardens act as an absorption area for the inner cen-

tre. Piran, Slovenia, has designed a network of pathways in the larger outer area to spread tourist flows and lessen the pressure on the historic centre. Chester in the UK specifically uses its complete wall top walkway to distribute tourists and local pedestrian visitors alike.

INFORMATION SYSTEM

The walls that were erected in the past to protect the town and keep unwanted visitors out are now limiting physical development of the town. Usually there are only a few entrance points (gates) where visitors can enter in the inner circle, the streets are narrow and there are no parking facilities – or only limited ones. It may therefore be desirable to adopt specific measures in order to avoid or diminish the crowding of the area within the walls. Nowadays the line of the walls and gateways can be used to mark out an area where pedestrians can be allowed to dominate the street, priority being given to pedestrian traffic and cars made to be less dominant than in more open environments.

Providing adequate information to visitors prior to their entrance in to the walled town centre is considered a basic measure that helps avoid unnecessary crowding within the walls. This can be done by setting information points at the wall gates or at the parking area outside the walls. A step further is providing essential information alongside main access routes to the town and on the internet. Basic directions and information are usually provided at a larger distance from the attraction. The information should become more specific the closer the visitor is to the final destination. These measures will help smoothing the flow of visitors while they are in the town centre. If the information is provided well in advance (internet, on main access routes, at the parking area, at the city gates), tourists can prepare for the visit. Time spent within the walls will be quality time and there will be less wasted time in tourists' search for information at the city centre.

Another measure that helps managing visitor flows is setting-up good signage system. Clearly marked tourist attractions and pathways are essential for good orientation and help visitors to feel comfortable and safe. 'You are here' boards with clearly marked main orientation points (e.g. wall and its gates, bell tower, main square, a river, bridges etc.) are important as they provide information on various directions and give the visitor a sense of orientation.

A signage system is a tool that can be used to direct visitor flows into the desired direction, be it away from a residential area or to spread them into less visited areas thus spreading benefits to

the wider area (shopping, dining ...). An effective signage system must take into consideration visitors' segments, their languages, age groups, and interests, and should be designed in a clear and visible way. Modern technologies, such as cell phones and GPS as in Valetta or Canterbury can be used to direct visitors to desired locations or to provide visitor information and even specialised guidance for disabled visitors.

IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH

As is the case in all research, this study has a number of limitations. One of them is the fact that there were only eight towns included in the research, although as in depth qualitative research such a number is not unusual. Nevertheless similar research should include more cases and could indicate more firmly if the findings and suggestions of this research could be applicable to other places. Another limitation of this study is the fact that it did not include the analysis of visitors and their perception of the issues identified in this study. Such a study could provide additional information for effective management of tourism in walled towns.

To conclude, it is suggested that tourism related issues usually found in historic centres are more intensified in walled towns due to the spatial limitation that the walls represent. Destination managers and local authorities should therefore adopt visitor management techniques and carrying capacity assessment to lessen the negative effects caused by uncontrolled numbers and flows of tourists.

References

- Ashworth, G. 1993. Culture and tourism: Conflict or symbiosis in Europe? In *Tourism in Europe: Structures and developments*, ed. W. Pompl and P. Lowery, 13–35. Wallingford: CABI.
- Ashworth, G. J., and J. E. Tunbridge. 1990. *The tourist-historic city: Retrospect and prospect of managing the heritage city*. London: Belhaven.
- Brezovec, A., G. Sedmak and K. Vodeb. 2007. *Srce Istre*. Koper: Annales.
- Brezovec, T., and A. Brezovec. 2004. Tourism organisations at the local level: Partners or competitors? In *Strategic Partnership for Tourism Destination Development conference proceedings*, ed. M. Ambrož. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Bruce, D., and O. Creighton. 2006. Contested identities: The dissonant heritage of European town walls and walled towns. *International Journal of Heritage Studies* 13 (3): 234–254.
- Bruce, D. M., M. J. Jackson and A. Serra Cantallops. 2001. PREPARE: A model to aid the development of policies for less unsustainable

- tourism in historic towns. *Tourism and Hospitality Research* 3 (1): 121–136.
- Jurinčič, I. 2005. Carrying capacity assessment of Slovene Istria for tourism. In *Sustainable development and planning 11*, ed. A. Kungulos, C. A. Brebbia and E. Beriatos, 725–733. Southampton and Boston: WIT.
- Konečnik, M. 2002. The role of culture in travel and tourism. In *Hotel and tourism 2002: Human capital, culture and quality in the tourism and hospitality industry*, ed. V. Stipetić, 357–366. Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management.
- Laws, E. 2001. Management of cultural and heritage destinations. In *Quality issues in heritage visitor attractions*, ed. S. Drummond and I. Yeoman, 78–96. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Poria, Y., R. Butler and D. Airey. 2004. Links between tourists, heritage, and reasons for visiting heritage sites. *Journal of Travel Research* 43 (1): 19–28.
- Richards, G., ed. 1996. *Cultural tourism in Europe*. Oxon: CABI.
- Swarbrooke, J. 1999. *Sustainable tourism management*. Oxon: CABI.
- UNEP. 1996. Guidelines for carrying capacity assessment for tourism in the Mediterranean coastal area. United Nations Environment Programme, Split.
- WTO. 1995. *What tourism managers need to know: A practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism*. Madrid: World Tourism Organization.

Globalni izzivi v svetovni industriji bele tehnike

DUŠAN GOŠNIK

Univerza na Primorskem, Slovenija

Panoga bele tehnike je zrela. Spremenjeno zunanje okolje, kot so politični, pravni, kulturni, družbeni, ekološki in tehnološki dejavniki, ključno vpliva na prihodnji razvoj te industrije. Izzivi, ki čakajo proizvajalce izdelkov bele tehnike so predvsem razvoj v smeri globalizacije poslovanja, obvladovanje procesov, razvijanje inovativnih izdelkov, ustvarjanja in utrjevanje imen ter imidža blagovnih znamk. Trend izrabe nekaterih naravnih virov, tehnološki napredek, zasičenost trga in močna konkurenca kažejo potrebo po inovacijah, pri čemer pa organizacije ne bodo upoštevale primarnega ekonomskega interesa, temveč tudi širšo usklajenost z okoljem in družbeni interes.

Ključne besede: bela tehnika, globalizacija, management, razvoj

Uvod

Industrijo bele tehnike v zadnjih letih zaznamujejo predvsem hitre spremembe, ki jih je mogoče povezati z nekaterimi skupnimi značilnostmi, kot so izjemna rast cen surovin in energije, spremembe v ekološki politiki, zelo spremenjeno politično, socialno, tehnološko, pravno in tržno okolje. V trenutnih makroekonomskih razmerah so organizacije v panogi vse bolj usmerjene v izvajanje ukrepov za racionalizacijo poslovanja na različnih področjih. Organizacije v panogi se različno prilagajajo in uvajajo spremembe v procesih razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov.

Industrija bele tehnike sodi med zrele industrije, je močno koncentrirana in globalizirana. V svetu vključno z Evropo je trg zaznamovan z nizko rastjo prodaje gospodinjskih aparatov, ki predstavljajo več izdelčnih skupin. To so aparati pralno-sušilne tehnike (pralni stroji, sušilniki perila, pralno-sušilni aparati), hladilne tehnike (hladilniki, zamrzovalne skrinje, zamrzovalne omare, hladilno-zamrzovalni aparati), kuhalne tehnike (štedilniki, pečice, kuhalne plošče), pomivalne tehnike (pomivalni stroji) ter mali gospodinjski aparati.

Globalizacija in industrija bele tehnike

Svetovno gospodarstvo je v zadnjem času doživelo velike spremembe. S hitrejšim tehnološkim napredkom, izboljšanjem komu-

niciranja ter z novimi koncepti razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov se je spremenila tudi konkurenca v industriji. Mnoga podjetja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trge zaradi nekonkurenčnih izdelkov, za kar lahko iščemo vzroke v prepočasnemu odzivanju na potrebe trga ter v neučinkovitem prilagajanju na spremembe v okolju. Konkurenčnost danes vse bolj temelji na znanju, modernih tehnologijah, inovacijah v najširšem smislu (procesnih, tehnoloških, izdelčnih) ter na upravljanju in povezovanju t. i. mehkih dejavnikov. Globalizacija omogoča vse večjo odprtost svetovnih trgov, je izziv za nacionalna gospodarstva, države, organizacije in posameznika. Takšna mednarodna naravnost nam omogoča osvajati nove trge, izkoriščati njihove tehnološke in organizacijske prednosti, zniževati stroške in zmanjševati poslovna tveganja (OECD 1994, 3).

V svetu smo priča vse večji globalizaciji. Nacionalna gospodarstva so danes med seboj vse bolj odvisna. Po raziskavah svetovalne hiše A. T. Kearney, ki so jih opravili v 72 državah sveta (*The Economist* 2007), so prav majhne in danes bogate ekonomije (na primer Hongkong ali Singapur) najbolj globalizirane (merili so naslednje kazalnike: ekonomska integracija, osebni odnosi, politična podpora, tehnološka povezanost).

Z globalizacijo so povezane spremembe, ki jih doživljamo. Kažejo se na različnih področjih družbenega življenja, v kulturnem, ekonomskem, političnem socialnem, tehnološkem, pravnem in ekološkem smislu. Spremembe se kažejo v razmahu razvoja, proizvodnje ter dostopnosti različnih izdelkov in storitev. Prav tako se na drugi strani kažejo negativni učinki globalizacije, kot so: negativni vpliv proizvodnje in izdelkov na življenjsko okolje (zaradi obsega in delovanja), zmanjšanje števila delovnih mest in zmanjševanje socialnih pravic zaposlenih v tej panogi (Mora in Siotis 2004, 1).

V literaturi najdemo različne opredelitve globalizacije. Stiglitz (2003, 9) pravi, da je globalizacija odstranitev ovir za prosto trgovino in možnost za tesnejše sodelovanje (integracijo, povezanost) nacionalnih ekonomij.

Bhagwati (2004, 3) opredeljuje globalizacijo kot integracijo nacionalnih gospodarstev v mednarodno gospodarstvo s pomočjo trgovine, tujih neposrednih naložb, pretokov kapitala, mednarodne migracije prebivalstva in tehnologije.

Svetličič (1996, 77) globalizacijo opisuje kot homogenizacijo kulture in izpostavlja pojave, kot so: poenotenje izdelkov, idej, načina življenja, standardizacija navad in porazdelitev družbenega nadzora pri upravljanju organizacij. Svetličič (2004, 19) poudarja, da gre za novo družbeno paradigmo, kjer se je treba izogniti preveč poenostav-

ljenim obravnavam nastalih razmer, in gleda na globalizacijo kot intenzifikacijo svetovnih družbenih procesov, ki med seboj povezujejo najbolj oddaljene kraje na našem planetu. Svetličič (1996, 75–78) tudi meni, da gre pri globalizaciji za večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne dejavnike, ki skupaj tvorijo novo kakovost. To pomeni razvoj, proizvodnjo in trženje enakih izdelkov in storitev na različnih trgih, kjer se prilagajamo lokalnim zahtevam kupcev.

Lahko torej povzamemo, da (Svetličič 2004, 20):

- globalizacija z vidika internacionalizacije poslovanja pomeni proces naraščajoče mednarodne izmenjave in medsebojne odvisnosti;
- globalizacija z vidika liberalizacije pomeni odpravljanje ovir med državami in pospešuje medsebojno ekonomsko povezovanje;
- globalizacija z vidika univerzalnosti pomeni sintezo kultur in globalni humanizem;
- globalizacija z vidika modernizacije po svetu širi družbene strukture, kot so kapitalizem, racionalizem, industrializem;
- globalizacija pomeni, da družbenega prostora ne obvladujejo več fizične razdalje.

V zadnjem času globalizacija vse bolj intenzivno prehaja v novo fazo, kjer smo priča intenzivnemu nasprotovanju nekaterih držav proti t. i. bogatim državam (*The Economist* 2008). Glede na ocene (*The Economist* 2006) bo imela naslednja stopnja globalizacije največji učinek v finančnem sektorju, čemur smo prav tako že lahko priča.

RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Za znanstveno proučevanje globalnih izzivov v industriji bele tehnike smo uporabili več raziskovalnih metod. V ospredje postavljamo uporabo metode analize in komparacije, s katerima smo podrobneje analizirali širše zunanje poslovno okolje v industriji bele tehnike z vidika tržnih, političnih, pravnih, kulturnih ter socialnih vidikov. Za analizo panoge in s tem ožjega zunanjega okolja smo uporabili metodo Porterjeve analize, metodo ocenjevanja pojavov ter napovedovanja trendov in gibanj posameznih merljivih dejavnikov. Prav tako smo ožje zunanje okolje industrije bele tehnike analizirali z metodo komparacije pojavov in proučevanja pojavov, metodo dedukcije ter metodo raziskovanja dejavnikov, njihovih posebnosti in medsebojnih vplivov.

REZULTATI RAZISKAVE IN UGOTOVITVE

*Analiza širših zunanjih dejavnikov in prihodnjega razvoja
industrije bele tehnike*

NARAVNI DEJAVNIKI IN EKOLOŠKA GLOBALIZACIJA. Z izjemnim razvojem in napredkom človeštva v zadnjem stoletju je problem onesnaženja okolja vse bolj izpostavljen. Čedalje večji razmah proizvodnje in potrošniške miselnosti postaja vse večje breme tudi za okolje. Predvsem za podjetja je pomembno, da se zavedajo priložnosti in nevarnosti, ki so povezane z okoljem (Kotler 1998, 159). Izpostavljamo nekaj vidikov, povezanih z ekologijo, ki lahko ključno vplivajo na uspešnost organizacij v panogi bele tehnike:

- pomanjkanje obnovljivih virov energije,
- poviševanje stroškov energije,
- politično-pravni dejavniki.

Pomanjkanje obnovljivih in neobnovljivih virov surovin. Med obnovljivimi viri izpostavljamo čisto vodo, zrak ter gozdove, ki pod vplivom velikih emisij škodljivih snovi postajajo vse bolj onesnaženi. Svetovni napor na tem področju so usmerjeni v ozaveščanje in sprejemanje stroge zakonodaje, ki se nanaša na porabo škodljivih snovi tudi v proizvodnji izdelkov, njihovo razgradnjo ipd. Pomanjkanje naravnih obnovljivih virov je zaskrbljujoče predvsem dolgoročno. Med neobnovljivimi viri posebej izpostavljamo nafto, premog, nekatere kovine (na primer cink, srebro), ki so pomembni viri energije ter tudi primarna surovina za proizvodnjo mnogih drugih materialov in komponent (na primer težke kovine za elektronska vezja).

V ekonomskem smislu te razmere proizvajalcem izdelkov bele tehnike višajo materialne stroške. Stopnja rasti azijskega gospodarstva ustvarja dodatno povpraševanje po teh virih, kar še krepi občutek pomanjkanja, ki se dodatno kaže v zviševanju stroškov in cen. Kljub novim izdelkom in razvoju človeštva opazamo, da je kakovost naših življenj v tem pogledu vse bolj izpostavljena.

Povišani stroški energije. Nafta je eden glavnih neobnovljivih virov. Cena sodčka surove nafte je leta 1970 znašala 2,23 dolarja za sodček, v letu 1982 je porasla na 34 dolarjev za sodček, leta 2005 je znašala 44,5 dolara (na dan 5. februarja 2005), v letu 2008 pa je zaradi raznih političnih in makroekonomskih interesov in vojn že preseгла 130 dolarjev za sodček (glej www.wtrg.com/prices.htm).

Pri nafti kot surovini se pojavljajo še dodatni vezani učinki, saj je dovršen del svetovne ekonomije vezan na ta vir. V ta namen je tudi

iskanje nadomestnih virov energije vse bolj aktivno in vse bolj realna alternativa obstoječim virom energije.

EKOLOŠKA GLOBALIZACIJA IN POLITIKA ZAŠČITE OKOLJA. Svojo vlogo v skrbi za okolje vse bolj prepoznavajo tudi nacionalna gospodarstva. Skrb za zaščito okolja na nacionalni ravni gospodarstev se kaže v sprejemanju okoljevarstvene zakonodaje. Kljub temu smo priča, da nekatera gospodarstva zaradi lastnih ekonomskih interesov to področje še vedno zanemarjajo (nekatero gospodarske velesile niso podpisale kiotskega sporazuma o zmanjšanju emisij škodljivih snovi v okolje). Za vse proizvajalce izdelkov bele tehnike bo v prihodnje postalo vse večje breme in dolžnost tudi recikliranje aparatov po izteku njihove življenjske dobe. V razvoju aparatov se tako kaže potreba in priložnost po uporabi novih, okolju še prijaznejših materialov. V prizadevanju stroškovne optimizacije in doseganja cenovne konkurenčnosti na trgu so zelo opazni prizadevanja za znižanje vseh vrst stroškov, trendi uporabe najsodobnejših tehnologij, uvajanje robotizacije, ekoavtomatskih linij za izdelavo in montažo komponent ter materialov, ki zmanjšujejo negativne vplive na okolje (porabljajo malo energije, v okolje oddajajo malo hrupa ter so okolju, ljudem prijazni).

DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI IN GLOBALIZACIJA. Uporabniki izdelkov so ljudje, končni uporabniki, ki imajo različne potrebe, vezane na njihovo preteklost, sedanost in prihodnost. Za organizacije, ki razvijajo in proizvajajo izdelke, je pomembno, da trende gibanja rasti prebivalstva in potrebe prebivalstva aktivno spremljajo, saj je za dolgoročen uspeh poslovanja pomembno pravočasno zaznavanje ter odzivanje na spremembe. Glavna gonilna sila prodaje izdelkov v industriji bele tehnike je rast števila urbanega prebivalstva in s tem povezanega števila gospodinjstev, opremljenih z energijo (preglednica 1).

V svetovnem merilu je pričakovati, da bo letna rast prebivalstva do leta 2020 1 % (glej www.worldmeters.info/population). Največji prirastki se obetajo v Afriki in Aziji. V Evropi je pričakovati negativne stopnje rasti (Gošnik 2007, 138; World Major Household Appliances 1998, 7–8). V ozadju te rasti je tudi trend naraščanja majhnih gospodinjstev, ki vpliva na povpraševanje po izdelkih bele tehnike. Del teh potencialnih porabnikov predstavlja populacija študentov in mladih, ki so se pravkar osamosvojili, delno tudi starejših ljudi, katerih delež v družbi narašča. Naraščanje števila manjših gospodinjstev narekuje v razvoju izdelkov prilagajanje tem prihajajočim razmeram, tako z razvojnega kot tudi s proizvodnega vidika.

PREGLEDNICA 1 Napoved števila prebivalcev urbanega dela prebivalstva in gospodinjestev v svetu

Območje	Prebivalstvo*			Urbano preb.*		Gospodinjstva		
	2005	2015	2050	2005	2015	2001	2006	2011
Afrika	888	1085	3500	40,0	45,3	230	267	310
Azija	3918	4371	5000	40,2	45,9	819	894	975
Evropa	725	713	600	74,2	76,3	267	272	277
Latinska in Karibska Amerika	558	628	1000	77,4	80,5	107	117	127
Severna Amerika	332	364	500	78,5	81,8	139	147	155
Svet	6450	7197	10600	99,3	53,7	1562	1697	1844

OPOMBA *V milijonih. Pripravljeno na podlagi podatkov, objavljenih v World population to 2300 (United Nations 2004) in v Wikipediji (http://en.wikipedia.org/wiki/world_population).

SOCIO-KULTURNI DEJAVNIKI IN GLOBALIZACIJA. Poglobljene vrednote ljudi se zrcalijo v gledanju ljudi na družbo in okolje, ki jih obdaja. Nekateri posamezniki imajo trdna tradicionalna prepričanja in vrednote, nekatere vrednote pa so sekundarne in bolj izražajo nagnjenost k spremembam in se sčasoma spreminjajo. S tržnega vidika lahko nanje le delno vplivamo, medtem ko na tradicionalne zelo težko.

Subkulturene skupine predstavljajo ljudi, ki imajo podobne vrednote. S poznavanjem njihovih vrednot jih tržno lahko opredelimo kot ciljno skupino kupcev. Življenjski stili mnogih se razlikujejo in so pogojeni s kulturnimi značajmi. Zaradi vse hitrejšega tempa življenja ljudje svoje notranje občutke izražajo z urejanjem doma, kar pomeni trend, da so izdelki bele tehnike vse bolj del vidnega bivalnega prostora, kar lahko povežemo s tem, da se vse bolj poudarja inovativno oblikovanje izdelkov (Gošnik 2005, 135).

Poleg omenjenega v razvitih državah lahko opazimo naslednje kulturne trende:

- novo zanimanje za družino v mladih letih,
- zmanjšanje vpliva množičnega trga (zahteva po izdelkih, ki so vse bolj prilagojeni posameznim zahtevam, angl. custom made),
- spremembe v lokaciji bivanja (tudi zaradi novih tehnologij komuniciranja se pojavlja trend preseljevanja v predmestja).

Vpliv družbenih pritiskov je še posebno izrazit v državah v razvoju. Povezava med organizacijo in družbo je vse tesnejša in se hitro spreminja. Ti pritiski so predvsem družbena odgovornost in poslovna kultura.

TRŽNI DEJAVNIKI IN GLOBALIZACIJA. Med tržne dejavnike uvrščamo zlasti globalno gospodarstvo, močno konkurenco, vplivnost in moč strank. Zlasti moramo poudariti naraščajočo moč strank, ki jim razvoj medmrežne informacijske tehnologije omogoča visoko stopnjo preglednosti ponudbe izdelkov in storitev. To pomeni večjo oza-veščenost strank in njihovo zavedanje o cenah, kakovosti ter drugih pravicah in ugodnostih, ki jih pri nakupu izdelkov oziroma koriščenju storitev lahko pričakujejo. Ekonomske razmere v gospodarstvu so zelo pomemben dejavnik povpraševanja po velikih gospodinjskih aparatih. V obdobju ekspanzije se ljudje veliko pogosteje odločajo za nakup gospodinjskega aparata kot sicer. Razpoložljivi dohodki gospodinjev so namreč zelo pomemben dejavnik nakupa velikih gospodinjskih aparatov, toda njihovo naraščanje ni linearno. Za razvite trge (srednja in severna Evropa) je v zadnjem času vse bolj značilno, da se povečanje dohodkov vse bolj pretaka v dejavnosti, kot so turizem, izobraževanje, rekreacija in podobne storitve, in vse manj v nakupe materialnih dobrin. Zaradi učinkov globalizacije, vse večje zrelosti panoge in nizkih rasti trgov v zahodni Evropi, zDA in na Japonskem so največji proizvajalci začeli iskati možnosti za doseganje novih trgov na nekaterih razvijajočih se trgih sveta.

Poleg tega proizvajalci globalizirajo svoje poslovanje skozi skupna vlaganja, licenčne pogodbe in korporacijske dogovore (v manjši meri tudi prek neposrednih lastnih naložb).

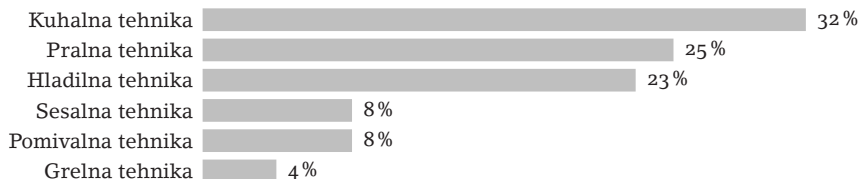
Namen vseh teh oblik širjenja poslovanja je:

- izmenjava in partnerska delitev tehnoloških, trženjskih in drugih informacij z namenom dosegati ekonomijo obsega, povečane tržne moči v odnosih do dobaviteljev in distributerjev,
- izmenjava tehnoloških znanj z lokalnimi proizvajalci v zameno za znanje o lokalnem trgu, njegovo distribucijsko in dobaviteljsko mrežo ter za proizvodne zmogljivosti.

Analiza povpraševanja. Glavni gonilni sili povpraševanja po gospodinjskih aparatih sta:

- rast prebivalstva v razvijajočih se gospodarstvih (ocena 1,4 % na leto v svetovnem merilu, preglednica 2),
- selitve v nova stanovanja v razvitih državah.

Glede na zasičenost trga z aparati bele tehnike razdelimo raven povpraševanja po teh aparatih v nakup prvega aparata in nadomestni nakup. Prvi nakupi so značilnost razvijajočih se trgov, medtem ko na razvitih trgih, ki so skoraj 100-odstotno zasičeni, prevladujejo vnovični nakupi.



SLIKA 1 Pregled tržnih deležev gospodinjskih aparatov na evropskem trgu (povzeto po Household Appliances in Europe 2004, 17)

Značilnost povpraševanja po gospodinjskih aparatih je razdrobljenost. Homogeno povpraševanje ne obstaja. V svetu se danes proda več kot 350 milijonov aparatov bele tehnike. Evropski trg bele tehnike proizvede 80 milijonov izdelkov bele tehnike na leto (slika 1). Trg je zrel in zasičen. Razviti trgi v svetu so trgi Severne Amerike, zahodne Evrope, Latinske Amerike in Japonske, medtem ko med najhitreje rastoče trge umeščamo Azijo (Kitajsko, Indijo), Afriko ter vzhodno Evropo. Nizka rast in zmanjševanje prodaje izdelkov bele tehnike po svetu zaznamuje nizka gospodarska rast (preglednica 2).

Na območju EU je večina povpraševanja po izdelkih bele tehnike zaradi nadomestnih nakupov. Proizvodni koncepti temeljijo na masovni proizvodnji in so usmerjeni v doseganje fleksibilnosti in stroškovne učinkovitosti. Proizvajalci se srečujejo z vse višjimi stroški

PREGLEDNICA 2 Pregled gospodarske rasti v nekaterih državah oz. območjih

Država/območje	2005	2006	2007	2008	2009
Evroobmočje	1,4	2,6	2,4	2,2	2,0
Nemčija	0,9	2,7	1,9	2,0	1,8
Italija	0,1	1,9	1,8	1,5	1,5
Avstrija	2,0	3,1	2,5	2,3	2,1
Francija	1,2	2,0	2,0	2,0	2,0
Velika Britanija	1,9	2,7	2,6	2,4	2,2
Češka	6,1	5,9	5,0	5,0	4,5
Madžarska	4,2	3,9	2,7	3,0	3,5
Poljska	3,5	5,8	5,5	5,0	4,8
Hrvaška	4,3	4,7	4,5	4,3	4,0
BH	6,0	5,3	5,5	5,5	5,5
Srbija	6,2	5,8	5,2	5,2	5,2
Makedonija	3,8	3,5	4,0	4,0	4,0
ZDA	3,2	3,4	2,4	3,0	3,0
Rusija	6,4	6,7	5,6	5,2	5,2

OPOMBA Povzeto po UMAR 2007, 15.

poslovanja. Evropski proizvajalci izdelkov bele tehnike iščejo odgovor s strategijo diferenciacije blagovnih znamk, s selitvijo proizvodnje na ekonomsko ugodnejše lokacije ter z opuščanjem proizvodnih programov, ker ne morejo cenovno konkurirati proizvajalcem z vzhoda. Velika konkurenca evropski industriji je tudi krepitev trgovcev in rast moči tržnih blagovnih znamk. Vir konkurenčnosti sta tudi Turčija in Kitajska. Ti proizvajalci so pogosto usmerjeni v proizvodnjo izdelkov najnižjega cenovnega razreda, katerih kakovost in inovativnost strmo naraščata, tako da se uspejo prebiti tudi v više pozicionirane skupine izdelkov. Turčija lahko z vstopom v EU odpravi vse več pravnih in carinskih ovir in tako nastopi na trgih EU s kakovostnimi in cenovno konkurenčnimi izdelki.

TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI. Učinkovita proizvodnja je poleg obvladovanja virov eden glavnih virov stroškovne učinkovitosti in cenovne konkurenčnosti v panogi. Nenehno zniževanje cen končnih izdelkov in višanje stroškov na strani vhodnih virov in surovin sili proizvajalce k stalnim izboljšavam. Med priložnostmi in tehnološkimi dejavniki je treba zlasti omeniti inovacije, zastarevanje tehnologije in elektronsko poslovanje. Številne inovacije lahko močno izboljšajo poslovni proces, kar se kaže v njegovem učinkovitejšem izvajanju, boljši kakovosti izdelkov oziroma storitev in s tem v večjem zadovoljstvu strank. Tehnološke inovacije se z drugih (tehnološko, oziroma inovacijsko), bolj intenzivnih panog uspešno prenašajo tudi na področje bele tehnike. To se tudi kaže v deležu sredstev, ki jih podjetja za proizvodnjo izdelkov bele tehnike namenjajo za raziskave in razvoj. Ta znaša povprečno od 3 do 5 % vrednosti prihodkov od prodaje večine podjetij.

Največje tehnološke inovacije se dolgoročno kažejo na naslednjih treh področjih (Topping 1998, 119):

- mrežna povezava vseh gospodinjskih aparatov in njihovo krmljenje s pomočjo računalnika,
- recikliranje starih aparatov,
- aparati z upravljanjem z govorno komunikacijo.

Pospeševanje inoviranja na področju bele tehnike dodatno spodbujajo okoljevarstvene zahteve in usmeritve proizvajalcev v razvoj energetske varčnih aparatov. Vse večja ozaveščenost ljudi v skrbi za okolje in prizadevanja za vedno bolj varčne aparate bo v prihodnje pomemben vir inovacij.

Poleg tega si proizvajalci prizadevajo za čim večjo enostavnost pri uporabi in vzdrževanju aparatov in na drugi strani za uporabo novih

tehnologij in materialov tudi s ciljem stroškovne optimizacije aparata. Mrežna povezanost aparatov v inteligentni hiši danes sploh ni več oddaljena prihodnost. Na tem področju izvajajo razvojne projekte vsi veliki proizvajalci izdelkov bele tehnike.

POLITIČNO-PRAVNI DEJAVNIKI. Evropska unija je politično stabilno območje, medtem ko se politične razmere drugod po svetu spremenjajo hitreje. Zakonske omejitve in zahteve, ki vplivajo na proizvodnjo in prodajo velikih gospodinjskih aparatov, lahko razvrstimo v dve večji skupini:

- zakoni in predpisi, ki zadevajo varnost aparatov;
- okoljevarstvena problematika in mednarodni standardi in specifikacije.

Zakonodaja podjetjem v razvitem svetu povzroča številne dodatne stroške in pomeni težje konkuriranje državam, kjer takšnih ureditev ni. Povezovalno sodelovanje med podjetji se kaže v mednarodnih povezavah v skupnem razvoju določenih skupnih izdelkov ali izdelkov po naročilu in v vpogledu v druge/drugačne prakse, ki odpirajo nova znanja in področja možnega sodelovanja.

Analiza ožjih zunanjih dejavnikov in prihodnjega razvoja industrije bele tehnike

ANALIZA IN OPREDELITEV ZNAČILNOSTI PANOG BELE TEHNIKE. Panoga bele tehnike je močno koncentrirana in globalizirana. Koncentracija se kaže v močnem povezovanju večjih skupin proizvajalcev, ki prevzemajo manjše in se povezujejo v močne kapitalsko povezane skupine. Globalizacija se kaže v širjenju poslovnih dejavnosti na vse trge sveta. Prav tako se kaže v povezovalnem delovanju različnih podjetij (licenčne pogodbe, kooperacijski dogovori) v skupnih razvojnih dejavnostih, v standardizaciji uporabljenih komponent ter v splošni menjavi tehnoloških in razvojnih znanj.

Ključne dejavnike uspeha v panogi bele tehnike lahko povzamemo kot: močna blagovna znamka, tehnološki razvoj in inovacije, moderno oblikovanje, vključevanje dobaviteljev v razvoj izdelkov/tehnologije, prisotnost blagovnih znamk v vseh cenovnih razredih, hitro odzivanje na spremembe na trgu ter obvladovanje poprodajnih dejavnosti.

Glavne smernice v razvoju izdelkov v panogi bele tehnike lahko povzamemo kot: usmeritev v tehnološko izpopolnitev proizvodnje, obvladovanje spremenjenih odnosov z dobavitelji, obvladovanje zunanje nabave virov, obvladovanje proizvodnih stroškov, ki so močno

PREGLEDNICA 3 Poudarki v razvoju gospodinjskih aparatov in potencialni nosilci inovacij v razvoju izdelkov

Obdobje	Poudarki v razvoju izdelkov bele tehnike po prednostni nalogi
1960	Aparati z osnovno funkcijo
1970–1990	Dodajanje novih lastnosti, povečanje števila modelov, okoljevarstvene in energetske zahteve, vzdrževanje aparatov
2010	Okoljevarstvene zahteve, dodatne funkcije, novi modeli, popolnoma novi izdelki, inteligentne rešitve (angl. smart appliances), stilu življenja prilagojeni izdelki, novi materiali

OPOMBA Povzeto po Gošnik 2005, 144.

povezani z ekonomijo obsega, ter avtomatizacijo proizvodnih procesov, visoko stopnjo specializacije proizvajalcev, odličnost poprodajnih dejavnosti ter dostop do distribucijskih kanalov, kjer sta pomembni moč in razpoznavnost blagovne znamke.

SMERNICE NA PODROČJU RAZVOJA IN TRŽENJA IZDELKOV V PANOGI BELE TEHNIKE. Na močno zrelih trgih, kakršni so trgi evropskih držav, lahko povpraševanje po aparatih bele tehnike povečamo z dodajanjem novih lastnosti. Z natančnim načrtovanjem razvoja novih izdelkov se lahko čas uvajanja novega izdelka od ideje do uvajanja na trg močno skrajša, verjetnost tržnega uspeha pa močno poveča. Moderen koncept razvoja izdelkov vključuje vse uporabnike izdelka v njegovem življenjskem ciklu že v fazi razvoja. Prav vključevanje dobaviteljev je izjemno pomembno za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij v panogi bele tehnike.

Razvoj inovativnih izdelkov bo prav tako vse bolj eno od področij konkurenčnega boja v panogi. Za ta korak je potrebno pravočasno odkrivanje potreb kupcev, zbiranje idej, katerih vir so pogosto dobavitelji komponent, ki nas kot proizvajalce in kot kupca navdušijo. Prioritetna primerjalna področja pri razvoju novih gospodinjskih aparatov skozi čas so prikazana v preglednici 3.

RIVALSTVO V DEJAVNOSTI, SUBSTITUTI IN VSTOP NOVIH KONKURENTOV. Panogo bele tehnike v Evropi obvladuje večje število proizvajalcev. Proizvajalce te panoge, ki na trgu nastopajo kot konkurenti, je mogoče razvrstiti v strateške skupine. To so podjetja, ki izvajajo podobne strategije s podobnimi viri. Podjetja znotraj te skupine so si močno podobna in so drug drugemu veliki tekmeci (Hunger in Wheelen 1996, 100). Proizvajalce izdelkov bele tehnike je tako mogoče razvrstiti v naslednje skupine (preglednica 4):

- *globalisti*: zanje je značilna globalna usmerjenost in s tem široko geografsko pokrivanje številnih trgov;

PREGLEDNICA 4 Posebnosti ponudnikov v beli tehniki

Skupina/dolgoročne prednosti	Primeri
<i>Globalisti</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Izkoriščanje ekonomije obsega skozi celotno verigo vrednosti (nabava, R&D, trženje, proizvodnja, distribucija, servis) Jasno pozicioniranje blagovnih znamk Močne blagovne znamke z izoblikovanim imidžem in visoko prepoznavnostjo 	BSH, GE, Electrolux, Whirlpool
<i>Regionalisti</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Delno izkoriščanje ekonomije obsega (predvsem v trženju, distribuciji in servisu) Dostopnost in dobro poznavanje lokalnega okolja, močan položaj na domačih trgih Močne blagovne znamke z izoblikovanim imidžem in dobro prepoznavnostjo 	Candy, Merloni, Smeg, Miele, Fagor
<i>Produktni specialisti/nišni ponudniki</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Delno izkoriščene ekonomije obsega (predvsem v nabavi, proizvodnji, R&D in prodaji) Osredotočanje na določene države in skupine izdelkov/dobro poznavanje lokalnega okolja/ozka produktna specializacija Močne in razpoznavne, produktno usmerjene blagovne znamke 	Liebherr, Vestfrost, Frigor

- regionalisti*: njihova značilnost je usmerjenost v posamezno regijo v svetovnem smislu, na primer v Evropo, ZDA, jugovzhodno Azijo;
- produktni specialisti/nišni ponudniki*: zanje je značilno, da so nacionalno usmerjeni in po navadi zelo ozko produktno orientirani, pri čemer je treba dodati, da si konkurenti ne konkurirajo zgolj v posamezni skupini (kot globalisti, regionalisti ter nišni ponudniki), temveč tudi neposredno med seboj.

Prihodnji izzivi proizvajalcev izdelkov bele tehnike so predvsem:

- rast in razvoj v smeri globalizacije poslovanja,
- vsesplošno zniževanje stroškov poslovanja s poudarkom na zniževanju proizvodnih stroškov,
- razvijanje novih izdelkov (več poskusov razvoja novih inovativnih izdelkov, predstavljenih že na odmevnih svetovnih sejmiščih, inteligentni dom, novi koncepti pralnih strojev, integracija funkcij itn.),
- ustvarjanje in utrjevanje imena ter imidža blagovnih znamk.

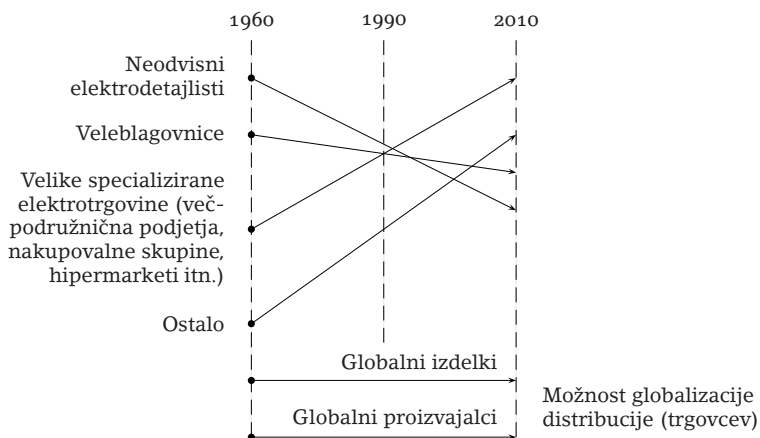
Gospodinjski aparati so za življenje ljudi v razvitem svetu postali nujna vsakodnevna dobrina. S spreminjajočimi se življenjskimi navadami se spreminjajo tudi potrebe. Pomemben generator razvoja

novih izdelkov so tehnološke novosti, ki na eni strani ustvarjajo potrebo po novih konceptih (na primer pranje perila brez vode, samočistilne tkanine, sistemi za shranjevanja hrane itn.), na drugi strani pa nove koncepte razvijajo že sami proizvajalci izdelkov bele tehnike. Različna prizadevanja proizvajalcev so tako usmerjena v razvoj izdelkov, ki kupcu ponujajo oziroma omogočajo kakovostnejše življenje.

Ovire za vstop v panogo bele tehnike so visoke. Konkurenčnost danes predstavlja predvsem ekonomija obsega. Posebnosti panoge zahtevajo velika vlaganja v raziskave in razvoj (doseganje strogih okoljevarstvenih standardov, velika vlaganja v promocijo blagovne znamke, nabavljanje velikih količin surovin itn.). Prav tako je ovira dostop do distribucijskih kanalov in prepoznaven imidž že obstoječih proizvajalcev v panogi.

POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV IN ODJEMALCEV. Proizvodnjo gospodinjskih aparatov zaradi specializacije vse bolj sestavljajo delovni procesi sestave, manj pa izdelave komponent. Zaradi zniževanja stroškov se število primarnih dobaviteljev komponent za posamezen aparat manjša. Rizik razvoja komponent se pogosto prenaša na dobavitelje. Tako potreba po skupnem sodelovanju z dobavitelji in izmenjavi znanj v razvoju izdelkov za doseganje ciljnih lastnosti izdelka vse bolj narašča. Z vidika pogajalske moči postajajo proizvajalci izdelkov bele tehnike vse bolj zgolj odjemalci visoko tehnološko razvitih ključnih komponent in tehnološke opreme in imajo majhno pogajalsko moč. Če dobavitelji sami razvijajo in proizvajajo komponente in opremo, po navadi tržijo te iste izdelke tudi pri konkurentih. Dobavitelji imajo na določenih področjih specialistična znanja in delujejo tudi kot monopolisti. Z vidika trženja izdelkov bele tehnike pa lahko opazimo trend dogodkov v trgovini na drobno, kot ga prikazuje slika 2.

Pogajalska moč proizvajalcev do dobaviteljev je močno odvisna od obsega proizvodnje. Odjemalci na trgu bele tehnike so predvsem končni uporabniki in veliki kupci – trgovci. Končni uporabniki so pomembni v procesu razvoja izdelkov, kjer se z njihovim vključevanjem v zgodnje faze razvoja izdelka definirajo zahteve in lastnosti izdelka, hkrati pa proučevanje življenjskih stilov omogoča projekcijo potreb v prihodnje in daje podlago za razvoj novih izdelkov. Prav tako so pomembni v segmentu trženja, saj je cilj zadovoljiti njihove potrebe. Pri trgovcih so vse močnejše trgovske verige, ki so na razvitih trgih razvile zelo močne lastne blagovne znamke z izdelki, ki jih kupujejo neposredno pri proizvajalcih. Imajo izjemno veliko pogajalsko moč.



SLIKA 2 Pretekli in napovedani razvoj in krepitev moči trgovcev (povzeto po Gošnik 2005, 144.)

Sklep

V panogi bele tehnike vlada izjemna konkurenca. Panoga je zrela in ima majhno rast. Na stroškovni ravni poskušajo proizvajalci doseči cenovno konkurenčnost na trgu predvsem z obvladovanjem nabavne strani (angl. supply side economics) in ekonomijo obsega. Mnogi proizvajalci so se v teh procesih povezali in tako dosegli želeno učinkovitost in produktivnost proizvodnega procesa so mnogi dosegli s proizvodnjo izdelkov na avtomatiziranih linijah oziroma s selitvijo proizvodnje na cenejše trge delovne sile. Obvladovanje stroškov je nujno, ni pa edino, kar bo v prihodnje proizvodna podjetja v tej panogi držalo nad gladino in zagotavljajo obstoj.

Nekateri dejavniki, kot so novi materiali, visoke cene vhodnih surovin, obvladovanje intelektualne lastnine, upoštevanje ekoloških trendov, naraščanje potrošniške zavesti, staranje populacije, nove tehnologije, bodo vse bolj zaznamovali konkurenčno bitko v tej panogi.

Zaradi vse hitrejšega tempa življenja ljudje svoje notranje občutke izražajo z urejanjem doma, kar pomeni, da postajajo izdelki bele tehnike vse bolj del vidnega bivalnega prostora, kar lahko povežemo s priložnostjo za ustvarjanje inovativno oblikovanih izdelkov.

Značilnost povpraševanja po gospodinjskih aparatih je razdrobljenost. Homogeno povpraševanje ne obstaja. V svetu se danes proda več kot 350 milijonov aparatov bele tehnike. Evropski trg bele tehnike proizvede 80 milijonov izdelkov na leto. Trg je zrel in zasičen. Razviti trgi so trgi Severne Amerike, zahodne Evrope, Latinske

Amerike in Japonske, medtem ko med najhitreje rastoče trge umeščamo Azijo (Kitajsko, Indijo), Afriko ter vzhodno Evropo. Nizka rast in zmanjševanje prodaje izdelkov bele tehnike po svetu zaznamuje nizka gospodarska rast.

Zaradi učinkov globalizacije, vse večje zrelosti panoge in majhne rasti trgov v zahodni Evropi, ZDA in na Japonskem so največji proizvajalci začeli iskati možnosti za doseganje novih trgov na nekaterih razvijajočih se trgih sveta.

Glavni gonilni sili povpraševanja po gospodinjskih aparatih sta rast prebivalstva v razvijajočih se gospodarstvih ter selitve v nova stanovanja v razvitih državah. Zakonske omejitve in zahteve, ki vplivajo na proizvodnjo in prodajo velikih gospodinjskih aparatov, so zakoni in predpisi, ki zadevajo varnost aparatov, ter okoljevarstvena problematika in mednarodni standardi in specifikacije.

Za nadaljnje zagotavljanje uspešnosti in obstoja se bo v nastalih razmerah, ki kažejo jasen trend in nove spremembe, treba prilagoditi mnogo širše kot le v učinkovitosti poslovanja organizacije navznoter (kot je delati »stvari na pravi način«, povečevati produktivnost itn.). Za usmeritev tudi v nadaljnjo uspešnost poslovanja je potreben pogled v širše makroekonomsko okolje (usmeritev v »delati prave stvari«), v skladu s cilji širšega družbenega okolja. Medtem ko se, na primer, nekateri proizvajalci izdelkov bele tehnike v Evropi pretežno ukvarjajo le z zniževanjem proizvodnih stroškov in porabnih vrednosti obstoječih izdelkov (energije, vode, hrupa), nekateri proizvajalci z vzhoda razvijajo inteligentne rešitve, umetno inteligenco, robote za domačo rabo in pomoč v gospodinjstvu. Načrtno z vizijo ustvarjajo nove trende, inovirajo procese in izdelke. Na tem področju lahko evropski proizvajalci konkurirajo le s svojimi blagovnimi znamkami in evropskim poreklom blaga.

Prihodnji izzivi proizvajalcev izdelkov bele tehnike so predvsem:

- rast in razvoj v smeri globalizacije poslovanja,
- vsesplošno zniževanje stroškov poslovanja s poudarkom na zniževanju proizvodnih stroškov,
- razvijanje novih izdelkov (več poskusov razvoja inovativnih izdelkov, predstavljenih že na odmevnih svetovnih sejmiščih, inteligentni dom, novi koncepti pralnih strojev, integracija funkcij itn.),
- ustvarjanje in utrjevanje imen ter imidža blagovnih znamk.

Za prihodnje izdelke v tej panogi bo z vidika razvoja trendov v tej raziskavi značilno predvsem naslednje: izdelki, ki za obratovanje porabijo malo energije (proti nič), tiho delovanje, vpliv proizvo-

dnega procesa in izdelka na okolje bo zanemarljiv, vsi materiali se bodo lahko vnovič uporabili, inteligenca izdelkov bo vedno večje približevanje k podobi in delovanju človeka (aparati z upravljanjem z govorno komunikacijo), integracija sistemov (hišnih sistemov), unikatni izdelki (proti umetniškemu delu), zadovoljevanje specifičnih potreb, usmeritev v dvig kakovosti življenja porabnikov, recikliranje izdelkov.

Literatura

- Bhagwati, J. 2004. *In defense of globalization*. New York: Oxford University Press.
- Gošnik, D. 2005. Tržni vidiki inovativnosti izdelka kot sestavni del tržne strategije konkurenčnih prednosti podjetja. Magistrska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- . 2007. Some factors of new product development and their management. *Naše gospodarstvo* 53 (3–4): 136–142.
- Household appliances in Europe. 2004. Industry profile, Datamonitor.
- Hunger, D. J., in T. L. Wheelen. 1996. *Strategic management*. 5. izdaja. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Mora, R., in G. Siotis. 2004. Globalization's manufactured manifestations since the early 19th century: a quantitative approach; very preliminary. [Http://www.eco.uc3m.es/siotis/glob_iiis.pdf](http://www.eco.uc3m.es/siotis/glob_iiis.pdf).
- OECD. 1994. Globalisation of industrial activities: joint report by the Industry Comitee and the Trade Comitee. OECD/GD(94)60.
- Stiglitz, J. E. 2003, *Globalization and its discontents*. New York: Norton.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče.
- . 2004. Sodobni trendi in izzivi globalizacije. V *Statistično spremljanje pojavov globalizacije in storitev: izzivi in nujnost; 14. Statistični dnevi, Radenci, 8.–10. november 2004*, ur. B. Tkačik in M. Urbas, 13–27. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- The Economist*. 2006. Third thoughts on foreign capital. 18. november.
- . 2007. Small is beautiful. 24. oktober.
- . 2008. A bigger world. 18. september.
- Topping, D. 1998. The impact of technology on home appliances. *Appliance Engineer*, september.
- UMAR. 2007. Pomladansko poročilo s prikazom gibanj za 2006 in napovedjo 2007 do 2009. Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana.
- United Nations. 2004. World Population to 2300. [Http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300ofinal.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300ofinal.pdf).
- World major household appliances*. 1998. Cleveland, OH: Freedomia.

Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi del prihodkov zaposlenih

ANDREJ RASPOR

Hit, d. d., Slovenija

V raziskavi avtor primerja davčno ureditev Slovenije in ZDA na področju napitnin. Glavna ugotovitev prispevka je, da je slovenska ureditev nedosledna, saj trenutno podrobno ureja zgolj napitnino igralnih miz v igralnici. Ostalih napitnin v igralništvu in drugih storitvenih dejavnostih zakon ne določa posebej. Posredno sicer lahko iz davčne zakonodaje razberemo, da niso proste davkov. Vendar je plačilo davkov od napitnine prej izjema kot pravilo. Da bi se v prihodnje izognili različnim interpretacijam, avtor priporoča, da se področje napitnin v prihodnosti uredi s posebnim zakonom, s katerim bi se določila višina davkov in prispevkov ter način njihovega plačila.

Ključne besede: napitnina, igralništvo, gostinstvo in turizem, obdavčitev

Uvod

V Sloveniji je aktualna predvsem napitnina krupjejev. Zakon jo obravnava kot prihodek igralnice. Nad njeno višino imajo delodajalci in davčni organi celovit pregled. Obremenjena je z davki in prispevki. Tako delavca kot tudi delodajalca. Vendar v Sloveniji obstajajo tudi napitnine, nad katerimi ni nadzora. Tu so mišljene napitnine na igralniških blagajnah, igralnih avtomatih, v gostinstvu, trgovini ipd. Zanje se davki ne plačujejo. Ta neenakost, z vidika prihodka delodajalca in prejemkov delavca, nas je spodbudila, da raziščemo, kako natančno je v Sloveniji urejen davčni vidik posameznih vrst napitnin. Osnovni namen prispevka je te ugotovitve primerjati s tujimi ureditvami. Tu se bomo zgledovali predvsem po ureditvi v ZDA. Njihova ureditev je liberalna (z vidika prejemnika in delodajalca), vendar obenem zelo dodelana (z vidika davčnega organa).

Cilji proučevanja so usmerjeni v ugotavljanje razlik med zakonodajo Slovenije in ZDA, s poudarkom na davčni ureditvi ter posledično na ugotavljanju, v katero smer bi bilo najprimernejše, da bi se razvijala praksa obdavčitve napitnin v Sloveniji.

Za utemeljitev raziskovalnega sklopa sta bili postavljeni naslednji delovni hipotezi:

- *Slovenska zakonska ureditev napitnin je nedosledna.*
- *V Sloveniji poznamo obdavčljive in neobdavčljive napitnine.*

Iz izvedenih hipotez izpeljemo glavno hipotezo, ki se glasi:

- *Področje napitnin mora biti v Sloveniji urejeno enovito.*

Za uresničevanje opredeljenih ciljev raziskave in za preverjanje zgoraj navedenih hipotez bodo uporabljene naslednje metode znanstvenega proučevanja: (1) študija teorije in (2) študija primerov ter zbiranje in analiza empiričnih podatkov z (3a) anketnim raziskovanjem in (3b) polstrukturiranimi intervjuji. Osnovna metoda teoretičnega dela je analitična primerjava virov (bibliografije). Ta del zajema pregled znanstvene in strokovne literature ter rezultatov predhodnih raziskav. Analiza primarnih virov je zajemala zakone (s poudarkom na davčni zakonodaji), branžne in podjetniške kolektivne pogodbe ipd. Sledilo je zbiranje empiričnih podatkov z anketnimi vprašalniki med delodajalci iz gostinstva in igralnštva ter s polstrukturiranimi intervjuji z delodajalci, predstavnikom Davčnega urada Republike Slovenije (DURS) in predstavnikom Urada Republike Slovenije za nadzor prirejanja posebnih iger na srečo (UNPIS).

Pomen raziskave se kaže predvsem v tem, da primerja slovensko ureditev z ureditvijo v ZDA. Njena izvirnost je v tem, da do zdaj napitnine v Sloveniji z davčnega vidika še niso bile raziskane. Zato je raziskava nov prispevek k razvoju teoretičnega in praktičnega znanja v tistem delu, ki se veže na zakonske obveznosti iz plačevanja davkov in prispevkov iz naslova napitnin. Uporabna vrednost prispevka je tudi v tem, da podaja nekatera dejstva v zvezi z višino ustvarjene napitnine v slovenskem gostinstvu in igralnštvu.

Raziskava

Napitnina v gostinstvu je v večini držav prihodek zaposlenih. Na splošno je gostinske napitnine izredno težko nadzirati. Zato davki in prispevki niso vedno plačani. Zelo dodelano ureditev, ki opredeljuje obdavčitev napitnin, imajo poleg ZDA tudi v Angliji (Williams, Adam Smith in Norris 2004). V Avstriji se plačujejo pavšalni prispevki tudi za napitnine. Od napitnine je treba plačati tudi vse druge davke. V drugih državah posebne zakonske ureditve glede napitnin v gostinstvu nismo zasledili. Schwartz in Cohen (1999) sta proučila obdavčitve v nekaterih državah in jih primerjala z utajo davkov od ustvarjenih napitnin ter ugotovila, da višji kot so davki, manj napitnin je prijavljenih.

Na drugi strani za igralnštvo velja, da se je v večini držav po svetu izoblikovala ureditev, kjer se napitnina igralnih miz zbira po zakon-

sko predpisanem postopku. Najbolj liberalni sistemi določajo, da je napitnina stvar prejemnika. Tako ureditev poznajo v ameriških in kanadskih igralnicah pri izvajanju pokra. Čeprav to, kot bomo videli v nadaljevanju, še ne pomeni, da so oproščene davkov. Določene države so osnovno ureditev napitnine določile z zakonom. V Avstraliji (Queensland 1982) in na Novi Zelandiji (The Parliament of New Zealand 2003), kjer so se pri svoji zakonodaji zgledovali po otoku Guernsey (States of Guernsey 2003), je kakršno koli sprejemanje napitnine zaposlenim na igralnih mizah prepovedano. Srbska zakonodaja (Zakon o igrama na srečo 2005) določa, da napitnina ni prihodek igralnice. Na Hrvaškem (Zakon o priređivanju igara na srečo i nagradnih igara 2002), v Črni gori (Zakon o igrama na srečo 2004) in Makdoniji (Zakon za igrice na sreča i za zabavnite igri 2002), kjer so se pri pripravi zakonodaje zgledovali po ureditvi v Republiki Avstriji (Glücksspielgesetz 1993) je določeno, da se napitnina deli med zaposlene v igralnici. Da delitev napitnine ne bi sprožala napetosti, so v nekaterih državah sistem delitve uredili po dogovoru z zaposlenimi. To je še posebno izrazito, kjer imajo delitev urejeno v branžni kolektivni pogodbi, na primer v Avstriji (Casino Austria 1990), na Nizozemskem (Holland Casino 2006). Podrobno delitev napitnine in s tem tudi pravice in obveznosti so v nekaterih državah uredili tudi v podjetniški kolektivni pogodbi, na primer v Italiji (Casino Venezia 1996), Franciji (Casino Casis 1985), Sloveniji (Hit 2004). Obstajajo pa tudi ureditve, ko delitev določi upravljavec igralnice, na primer v Bosni in Hercegovini (Hit Coloseum Sarajevo 2003), Črni gori (Hit Montenegro 2004) in na Hrvaškem (Casino Kristal Umag 2007). Poleg Slovenije je napitnina v celoti prihodek igralnice še v Litvi. Na Madžarskem in v Italiji pa je 50 % napitnine prihodek igralnice, 50 % pa last zaposlenih.

V državah, kjer je napitnina igralnih miz sestavni del plače, se za njo plačujejo vsi davki in prispevki. To je še posebno izrazito, kjer imajo delitev napitnine urejeno v branžni ali podjetniški kolektivni pogodbi, na primer Avstrija (Casino Austria 1990), Nizozemska (Holland Casino 2006), Italija (Casino Venezia 1996), Francija (Casino Casis 1985) itn. Če je sestavni del plače, so plačani tudi vsi prispevki. Da igralniška napitnina ni obdavčena, je raziskava mednarodnega sindikalnega združenja igralničarjev ugotovila samo v Nepalju (UNI Gaming Global Union 2005).

Švicarski inštitut za primerjalno pravo v svoji študiji, narejeni za potrebe Evropske komisije (Swiss Institute of Comparative Law 2006), ugotavlja, da države, v katerih pomeni napitnina večji del prihodkov in imajo urejen sistem delitve napitnine (Portugalska, Špa-

nija, Francija, Italija, Nemčija, Luksemburg, Belgija, Nizozemska, Danska in Belgija), dosegajo boljše pokritje prihodkov kot tiste države, kjer napitnina ni podrobno urejena oziroma je prihodek koncesionarja (Anglija, Švedska, Finska, Estonija, Latvija, Litva, Poljska, Slovenija, Slovaška, Malta, Češka, Grčija in Madžarska).

ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE

V letu 2006 je bilo v ZDA po podatkih statističnega urada (glej <http://www.census.gov/econ/census02/data/industry/E722212.HTM>) v dejavnosti restavracij in nastanitev (angl. accommodation and food services) ustvarjenih 374,5 milijarde dolarjev prihodkov. Dejavnost je zaposlovala 11.381.266 ljudi, kar je 9,5 % vseh zaposlenih. V dejavnosti igralništva (AGA 2007) je bilo ustvarjenih 32,42 milijarde dolarjev. Skupaj je bilo 366.197 (0,3 %) neposredno zaposlenih. Iz napitnin se v ZDA vsako leto ustvari 42¹ milijard dolarjev (Azar 2008). Lynn (2006) navaja ugotovitve telefonske raziskave, da samo 2 % Američanov ne pušča napitnine. V povprečju imajo restavracije predpisano 15-odstotno napitnino. Natararji imajo samo zajamčeno plačo, ki znaša 7,62 dolarja (O*Net b.l.) na uro in je za napitninske delavce lahko celo znižana. Napitnina jim tako pomeni večji del prihodkov (Lynn 2004). Krupjeji imajo osnovo 7,51 dolarja na uro, kar je 15.610 dolarjev letnih prihodkov. Zaradi tako nizkih osnovnih plač imajo zaposleni v storitveni dejavnosti velik motiv za pridobivanje napitnin. Tudi država ima zaradi velikih zneskov, ki se ustvarijo iz napitnin, interes, da imajo to področje urejeno. Prav dejstvo, da imajo v ZDA področje napitnin izredno razdelano, je glavni vzrok za višino pobranih davkov iz tega naslova.

Vse napitnine so predmet davka na dohodek in davka za financiranje sistemov socialnega in zdravstvenega zavarovanja (FICA). Skupna obremenitev napitnine iz naslova FICA je 7,65 % za zaposlene in 7,65 % za delodajalce (Wight 2006, 41). Davčni urad (Internal Revenue Service, glej <http://www.irs.gov>) določa, da je davek na dohodek od 10 % za dohodke do 8.350 dolarjev, do 35 % za dohodke nad 372.951 dolarjev. Osnova se razlikuje glede na specifične skupine (samski, poročeni, ovdoveli, samohranilci ipd.)

Zaposleni,² ki na mesec prejme več kot 20 dolarjev napitnine, jo mora prijaviti delodajalcu najmanj enkrat na mesec. Poročilo mora pripraviti do 10. dne v naslednjem mesecu na posebnem obrazcu, sicer je kaznovan.

Delodajalci morajo od plač in prijavljenih napitnin odtegniti zvezni davek na dohodek in davek FICA. Poleg tega morajo še sami plačati znesek, ki je enak davku FICA. V zakonu je določeno, da se napitnine,

ki jih prejme zaposleni med trajanjem delovnega razmerja, štejejo za dohodek. Delodajalci, ki so velika gostinska podjetja, morajo o svojih prihodkih od prodaje vsako leto poročati davčnemu uradu. K temu so zavezani tisti delodajalci, kjer je dajanje napitnin v njihovih obratih uveljavljeno (igralništvo, gostinstvo ipd.), hrano in pijačo v teh obratih ponujajo v zaužitje na kraju samem in podjetje ima več kot 10 zaposlenih ali več kot 80 delavec/ur na dan.

Če prijavljene napitnine znašajo manj kot 8 % vseh prihodkov od prodaje, mora delodajalec razliko (delež svojih prihodkov) razporediti med zaposlene.

Davčni urad dopušča tri metode razporejanja napitnin med zaposlene. Po prvi metodi se napitnine razporedijo na podlagi opravljenih delovnih ur. To metodo smejo uporabljati podjetja z manj kot 25 zaposlenimi za poln delovni čas (pri čemer se v to število štejejo tako zaposleni, ki prejema napitnine, kot tisti, ki jih ne). Po drugi metodi se napitnine razporedijo na podlagi deleža bruto prejemkov posameznega zaposlenega v vseh bruto prejemkih, ne glede na opravljene delovne ure. Tretja metoda temelji na dogovoru, ki ga sklenejo restavracija na eni strani in najmanj dve tretjini zaposlenih v vsaki poklicni kategoriji, ki prejema napitnine, na drugi strani. Ta dogovor določa, da mora biti razporeditev razlike med prijavljenimi napitninami in 8 % vseh prihodkov od prodaje približek dejanske porazdelitve napitnin.

V ZDA so področje napitnin urejali postopoma. Pred letom 1965 delodajalci niso imeli nobenih obveznosti poročanja o napitninah svojih zaposlenih ali odtegotovanja davka od napitnin. Leta 1965 je bila zakonu dodana zahteva, da morajo delodajalci od plač zaposlenih odtegniti davek FICA na napitnine. Takrat jim še ni bilo treba tudi njim samim plačati enakega zneska, kot se je od njih zahtevalo za redne plače. Namesto njih je v višini plačanih prispevkov delavca iz naslova napitnine priznalo plačane prispevke še ministrstvo za socialno varnost.

Leta 1977 je bila zakonu dodana zahteva, da delodajalci plačajo svoj delež davka FICA na napitnine, vendar le do zneska minimalne plače. V tem obdobju niti delodajalci niti zaposleni niso imeli velikega interesa za prijavljanje napitnin državi. Zato je bila leta 1982 po zakonu o davčni pravičnosti in fiskalni odgovornosti (Tax Equity and Fiscal Responsibility Act) dodana določba, da morajo delodajalci, katerih zaposleni ne prijavijo napitnin v višini najmanj 8 % bruto prihodkov od prodaje, razliko razporediti med zaposlene. Za delodajalce je bila to spodbuda, da zagotovijo, da bodo njihovi zaposleni prijavili napitnine najmanj v tej višini, saj je to breme delodajalca.

Zaposleni so zaradi te določbe mislili, da ne bodo pregledani, če bodo le prijavili napitnine v tem minimalnem znesku. Praksa je pokazala, da ni tako.

Sam davek FICA se je od napitnine pred letom 1987 delodajalcem odmerjal le do zneska minimalne plače. Zaposleni so morali plačati davek na celotno plačo in vse napitnine, vključno z delom, ki je presegal minimalno plačo. Leta 1987 je kongres spremenil določbo tako, da je ukinil minimalno plačo kot zgornjo mejo in obdavčil tako delodajalce kot zaposlene za vse napitnine.

Posebnost igralniške ureditve (Redding Rancheria Gaming Ordinance 2001) je ta, da zaposleni lahko sprejemajo napitnino od igralcev, vendar jo morajo deponirati v posebne blagajne. Napitnina se pozneje deli po predvidenem sistemu v posamezni igralnici med zaposlene oziroma so do nje (na primer na pokru) upravičeni neposredno (Nestor b.l.). To določilo velja zgolj za zaposlene na igralnih mizah. Drugi jo lahko sprejemajo neposredno.

Vendar napitnina ni obvezni del igralniške storitve, saj bi v tem primeru lahko govorili o proviziji. Delodajalcem je interes, da zaposleni ustvarjajo napitnino. Zato breme stroškov za višje plače, ki bi jih sicer zahtevali zaposleni, deloma prenesejo na goste in igralnice celo spodbujajo goste k dajanju napitnin. Ta pričakovanja (preglednica 1) imajo tudi zapisana v navodilih za izvajanje živih iger (ruleta, karte, craps) oziroma na spletnih straneh.

Slovenija

V Sloveniji je bilo po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (glej www.surs.si) v dejavnosti gostinstva (H 55) v letu 2007 ustvarjenih 524.607.000 evrov prihodkov. Isti vir navaja, da je bilo skupaj v tej dejavnosti zaposlenih 32.982 ljudi³ (ali 4 % vseh zaposlenih). Po podatkih Urada za nadzor prirejanja iger na srečo (2008) je bilo v letu 2007 v dejavnosti prirejanja iger na srečo ustvarjenih 372 milijonov evrov. V letu 2007 je bilo skupaj zaposlenih 2.735 (ali 0,33 % vseh zaposlenih). Tako je bilo v letu 2006 ustvarjenih 16,4 milijona evrov in v letu 2007 15,4 milijona evrov napitnin z igralnih miz.⁴

Slovenski zakon o gostinstvu napitnine posebej ne omenja. Vendar ne moremo govoriti, da se na napitnine zanašajo zgolj delodajalci v ZDA, saj jih reklamirajo slovenske kadrovske agencije (na primer Adecco, Manpower, Študentski servis Agencija M servis)⁵ kot del pričakovanih zneskov za delo v strežbi, ki jih bodo potencialni iskalci zaposlitve prejeli poleg redne urne postavke.

Težave nastanejo pri ugotavljanju njene višine. S pravimi podatki ne razpolagamo in jih lahko zgolj simuliramo. Tuji avtorji (M. Lynn

PREGLJEDNICA 1 Navade v zvezi z napitnino v ameriških igralnicah

Delovno področje oz. vrsta igre	Predlagana/pričakovana napitnina
Blagajnik	5 % od denarja, ki ste ga priigrali v primeru pozitivnega rezultata.
Delilec kart/black jack	5 USD na menjavo krupjeja. Praksa je tudi, da igralec stavi v imenu delilca kart. V tem primeru naj bi bila stava 10 % običajne stave ali vsaj 1 USD.
Krupje/craps	Ob zmagi 10 % stave ali 1 USD, in sicer tako, da se ta denar stavi na »pass line«. V tem primeru se stava imenuje »Betting for the Boys« ali »\$1 'Yo for the boys!«
Krupje/poker	5 USD na menjavo krupjeja ne glede, ali si zmagal ali izgubil. Zmagovalci pa vsaj 10 USD ali 10 % od dobitka.
Krupje/ameriška ruleta	5 USD na menjavo krupjeja.
Tehnik/igralni avtomati	1–2 USD, ko je treba odpraviti napako na igralnem avtomatu.
Inšpektor/igralni avtomati	1 USD za polnitev avtomata ali 10 % od dobitka za jackpot.
Ob dobitku jackpota	Priporočljivo je 10 % od dobitka za jackpot. Pri velikih dobitkih 5 % od dobitka na igralnih mizah in 1–2 % na igralnih avtomatih.
Svetovalec/keno	1 USD za prvi izpis igre. V primeru zmage pričakujejo 10 %.
Valeto	1 USD ali več na rundo.
Varnostnik	Njihova naloga je, da skrbijo za red in varnost, tudi pri denarnih transakcijah. Tako jim je mogoče dati napitnino v času polnitev igralnih avtomatov ali ob izplačilu jackpotov.

ОРОМВА Prirejeno po The Original Tipping Page ([Http://www.tipping.org/tips/casino.html](http://www.tipping.org/tips/casino.html)).

in A. Lynn 2004) navajajo, da je v Sloveniji napitnina triodstotna. Podobno ugotavlja tudi Raspor (2007a), ki je na podlagi raziskave, opravljene na območju Nove Gorice v štirih menzah (restavracije nižjega cenovnega razreda) in štirih restavracijah (višjega cenovnega razreda) in je vključevala 790 gostov, ugotovil, da obstaja 95%-odstotna verjetnost, da bo gost dal med 5,53 % in 6,69 % napitnine na izstavljen račun. Raziskava je tudi pokazala, da napitnino daje 44 % gostov. Tako da ta v povprečju pomeni 2,71 % (od 0,88 % za menze do 4,41 % za restavracije) glede na realizacijo gostinstva. Informativni izračun o prihodkih iz napitnine za celotno dejavnost gostinstva (H) ob upoštevanju, da je povprečna napitnina 2,71 % od ustvarjene realizacije, je prikazana v preglednici 2. Vendar na podlagi raziskave enega okolja tega ne moremo posploševati na celotno obmo-

PREGLEDNICA 2 Simulacija prihodkov iz napitnin v gostinstvu za leto 2007

(1)	(2)	(3)	(4)
0,88 % (menze)	12.325.799	4.616.542	7.709.258
2,71 % (povprečje)	37.957.859	14.216.850	23.741.009
4,41 % (restavracije)	61.769.062	23.135.169	38.633.893
Prihodki v letu 2007	1.400.659.000	524.607.000	876.052.000

ОРОМВЕ Naslovi stolpcev: (1) povprečna napitnina za izračun simulirane napitnine, (2) н 55 gostinstvo, (3) н 55.1 in н 55.2 – hoteli in kampi ter druge nastanitve za krajši čas, (4) н 55.3 prehrana, н 55.4 točenje pijač in н 55.5 menze. Zneski v evrih.

čje Slovenije. Take izkušnje imajo tudi v ZDA, kjer so opravljali meritve v različnih okoljih (geografsko) in različnih vrstah restavracij (nižjega oziroma višjega cenovnega razreda ipd.). Šele to je dalo pomembne ugotovitve. Zdaj upoštevajo, da zaposleni dobijo najmanj 8 % napitnin realizacije, čeprav uradni podatki kažejo, da povprečna napitnina znaša 15 % od višine računa, lahko celo tudi do 25 %. Kljub vsemu pa lahko z gotovostjo trdimo, da zaposleni prejmejo napitnino vsaj v najnižjem znesku, ki dejansko pomeni zaokroževanje računov navzgor. V tem primeru bi se v letu 2007 v slovenskem gostinstvu ustvarilo za približno 12 milijonov evrov napitnin.

Kako je potekalo urejevanje področja napitnin v Sloveniji? Prvo omembo napitnine zasledimo leta 1991 v kolektivni pogodbi dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije. Takratna kolektivna pogodba je določala naslednje: »Napitnina, ki jo dobijo delavci v igralnicah, je dohodek podjetja in se za osebne dohodke razdeli po vnaprej dogovorjenih kriterijih v aktu podjetja. Ta člen velja do sprejema novega zakona o igrah na srečo.« Ta člen je prenehal veljati leta 1995, ko je bil sprejet Zakon o igrah na srečo (2003). Ta v 91. členu določa naslednje:

Ne glede na določbo 88. člena tega zakona lahko igralci dajejo napitnino za izvajanje določenih posebnih iger na srečo, ki se daje v posebne skrinjice na igralnih mizah.

Napitnina iz prejšnjega odstavka je sestavni del prihodkov koncesionarja.

Prihodki iz napitnine so lahko podlaga za plače in plače na podlagi delovne uspešnosti.

Pri delitvi prihodka iz napitnin iz prejšnjega odstavka so izvzeti člani uprave in drugi vodilni delavci koncesionarja.

Čeprav prvo omembo napitnine srečamo prav v kolektivni pogodbi za dejavnost gostinstva in turizma, gostinska napitnina ni nikjer omenjena. Vendar v Sloveniji prav v tej dejavnosti obstajajo na-

pitnine, ki niso zajete v nobenem prihodku in od katerih se ne plačujejo nikakršni davki (Mohorič 2001, 166). Ker je napitnina igralnih miz uradno omenjena v zakonu, ta po eni strani precizira njeno ugotavljanje, po drugi strani pa zapoveduje tudi njeno delitev. Drugih napitnin zakonodajalec ni normiral in posledično tudi ni določil njene delitve. Zato se napitnine igralnih miz ne da obravnavati drugače kot v okvirih obstoječe zakonodaje. Tako se igralniške napitnine kot sestavni del prihodkov igralnice obravnavajo kot plača in zanje veljajo vse zakonske obremenitve (davki in prispevki). »Pravno pojmovano ni nobena napitnina oproščena davkov (že pri pridobitvi) in tudi ni oproščena dajatev pri izplačilu delavcem« (Mohorič 2001, 166). S tega vidika tudi natakarske napitnine niso oproščene davkov. Mohorič pravi, da je problem teh napitnin, da jih ni mogoče nadzirati in tudi ne dokazati, zato formalno takih napitnin ni. Isti avtor tudi pravi, da če se ugotovijo, imajo napitnine enak status kot napitnina iz ZIS, zato bi se morali od njih plačati vsi davki. Implicitno ureditev urejevanja plačevanja davkov od napitnin srečamo v Zakonu o davku na dodano vrednost (2006, v nadaljevanju ZDDV), ki jo določa 8. odstavek 21. člena, ki pravi: »Če plačilo za opravljen promet blaga ali storitev preseže znesek, do katerega bi bil davčni zavezanec upravičen, je davčna osnova prejeto plačilo, v katero ni vključen DDV na ta promet.« Po drugi strani je ustreznejša in bližja dejanskemu stanju trditev (Mohorič 2001), da »če se napitnine dajejo konkretni osebi, natararju oziroma natararici, je to njihov osebni prejemek«. Ta ugotovitev je izjemno pomembna, ker osebnega prejemka fizične osebe ni mogoče obdavčiti z DDV. Sama napitnina naj bi bila »darilo za nadstandardno storitev« (Raspor 2002). Če spada med druge dohodke iz delovnega razmerja, se zanjo plačuje vse davke in prispevke. Če pa jo umestimo med darila, je treba plačati dohodnino. Ker imamo omenjene napitnine zgolj v ZIS, si lahko zmotno predstavljamo, da so druge napitnine neobdavčene. To pa ne drži. Vse napitnine so obdavčene, le da pretežno niso evidentirane in da jih ni mogoče obvladovati z zakonsko regulativo. Njihov obstoj je težko dokazljiv oziroma sploh ni dokazljiv. To nas tudi zmotno usmerja na to, da imamo v Sloveniji dve vrsti napitnin, obdavčljive in neobdavčljive. Neenakost se pojavlja samo tedaj, ko enako primerjamo z enakim in ugotovimo različne posledice (Mohorič 2001). Prav ta zakonska nedoslednost nas še dodatno usmerja, da je treba napitnino urediti enotno v posebnem zakonu.

Napitnine igralnih miz so v Sloveniji obremenjene z dohodnino od 16 % (za dohodke do 7.187,60 evrov) do 41 % (za dohodke nad 14.375,20 evrov), s tem da lahko davčni zavezanci uveljavljajo dolo-

PREGLEDNICA 3 Delodajalci in napitnina – zbir ugotovitev

Skupina delodajalcev	Populacija	Realiziran vzorec	Stopnja odg.
Gostinski delodajalci	80	33	41 %
Igralniški delodajalci	28	23	82 %
Skupaj	108	56	52 %

OPOMBA Raziskava je bila izvedena leta 2007 v Sloveniji z anketiranjem po pošti in na podlagi vprašalnika, ki ga je izdelal avtor.

čene olajšave, kot jih določa zakon. Poleg tega je napitnina obremenjena še s prispevki delavca (22,1 %) in delodajalca (16,1 %). V preteklosti je bilo treba od napitnin plačati tudi davek na izplačane plače.

Raziskava urejenosti napitnine med slovenskimi delodajalci

Raziskava vključuje anketiranje delodajalcev (v nadaljevanju bomo to anketo poimenovali Delodajalci in napitnina 2007) ter polstrukturirane intervjuje (v nadaljevanju bomo polstrukturirane intervjuje poimenovali Polstrukturirani intervjuji 2007/2008) delodajalcev in predstavnikov ministrstva za finance.

S prvo raziskavo (preglednica 3) smo raziskovali, kako imajo področje nagrajevanja z napitninami urejeno v slovenskih podjetjih (tako gostinskih kot igralniških). Anketiranje je bilo izvedeno v letu 2007. Po podatkih Ajpesa (Agencije Republike Slovenije za javno-pravne evidence in storitve) je bilo na dan 31. 12. 2007 v Sloveniji 1.970 gospodarskih družb, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo s skupaj 17.080 zaposlenimi. Pri raziskavi smo se omejili na podjetja z več kot 30 zaposlenimi. Teh je bilo 80 in imajo skupaj 10.617 zaposlenih. V dejavnosti igralnic (92.001 Dejavnost igralnic) je bilo po podatkih Ajpesa na dan 31. 12. 2007 v Sloveniji 42 gospodarskih družb. Vendar je aktivnih (to je takih, ki so v letu 2007 dejansko ustvarili prihodke iz te dejavnosti in imajo zaposlene) 28 s skupaj 2.328 zaposlenimi. Pismo z vprašalnikom, ki je imelo zaprta vprašanja z možnostjo vnosa dodatnih pojasnil, je bilo naslovljeno na direktorje podjetij, ki so bili naprošeni, naj nanj sami odgovorijo oziroma naj ga predajo neki drugi odgovorni osebi znotraj podjetja.

Vprašanja (preglednica 4) so bila namenjena ugotavljanju, ali delodajalci dovoljujejo zaposlenim sprejemanje napitnine, kako imajo urejen sistem zbiranja in delitve ter kdo je upravičen do zbrane napitnine. S ciljem zaokrožiti raziskavo, smo vanjo vključili tudi predstavnika ministrstva za finance, v okviru katerega delujeta Unpis in Durs. Želeli smo namreč dobiti sveže podatke o zbrani napitnini ter podatke o plačanih davkih in prispevkih iz naslova napitnin.

PREGLEDNICA 4 Delodajalci in napitnina: zbir ugotovitev

Vprašanje	Dejavnost	Da	Ne	Skupaj
Ali vašim zaposlenim dovoljujete sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	30 (93,8%)	2 (6,3%)	32
	Igralništvo	22 (91,7%)	2 (8,3%)	24
	Skupaj	52 (92,9%)	4 (7,1%)	56
Ali imate urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	6 (19,4%)	25 (80,6%)	31
	Igralništvo	16 (72,7%)	6 (27,3%)	22
	Skupaj	22 (41,5%)	31 (58,5%)	53
Ali so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	13 (44,8%)	16 (55,2%)	29
	Igralništvo	13 (61,9%)	8 (38,1%)	21
	Skupaj	26 (52,0%)	24 (48,0%)	50

Na vprašanje »Ali vašim zaposlenim dovoljujete sprejemanje napitnine?« je večina (52 od 56 ali 92,9%) anketiranih slovenskih delodajalcev odgovorila, da zaposlenim dovoljujejo sprejemanje te. Delež tistih, ki napitnine ne dovoljujejo, se glede na dejavnost pomembno ne razlikuje (2 od 32 delodajalcev ali 6,3% za gostinstvo in 2 od 24 delodajalcev ali 8,3% za igralništvo). Z vprašanjem »Ali imate urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?« smo želeli ugotoviti, kako to področje regulirajo delodajalci ali je prepuščeno zaposlenim samim. Iz raziskave izhaja, da večina delodajalcev nima urejenega sistema zbiranja in delitve napitnine. Tako ima v gostinstvu urejen sistem le 19,4% (ali 6 od 31) anketiranih podjetij. Na drugi strani je takih v igralništvu 72,2% (ali 16 od 22) anketiranih podjetij.

Sistem delitve napitnine imajo urejen v posebnem pravilniku pri naslednjih koncesionarjih: Hit, d. d., Nova Gorica, Hit Šentilj in Casino Kobarid. Igralni saloni, katerih napitnina še ni predmet urejanja igralniške zakonodaje, imajo nepisana pravila za zbiranje in delitev napitnine. Ponekod so do napitnine zaposleni upravičeni individualno. Drugod zbirajo napitnino in si jo pozneje delijo vsi zaposleni po vnaprej dogovorjenem ključu. Zaznani so bili tudi primeri, ko del napitnine zadrži delodajalec. Prav tako med slovenskimi delodajalci ni navada (vprašanje: »Ali so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?«), da bi se napitnina delila med vse sodelavce. Takšna praksa je manj pogosta v gostinstvu (13 od 29 anketirancev ali 44,8%), medtem ko je pogostejša v igralništvu (13 od 21 anketirancev ali 61,9%). Iz podvprašanja »Kdo je upravičen do napitnine?« izhaja, da v tistih podjetjih, kjer imajo urejen sistem delitve, so do napitnine sodelavcev v gostinstvu upravičeni kuhar, natakalar, receptor, garderober, sobarice. V nekaterih podjetjih prakticirajo, da se napitnina deli med vse zaposlene, ki so tisti dan

v službi. Za igralništvo, kjer pa to področje ureja z1s, je značilno, da napitnino prejemajo vsi zaposleni, z izjemo vodstvenih delavcev, v obliki stimulacije, čeprav na plačilni listi napitnina ni vedno prikazana.

Vzroke za tako velike razlike glede na dejavnost smo poskušali raziskati s polstrukturiranim intervjujem (Polstrukturirani intervjuji 2007/2008). V gostinstvu se delodajalci praviloma ne mešajo v to, kako si zaposleni delijo napitnino. V tistih podjetjih, kjer imajo urejen sistem, si pod tem pojmom predstavljajo to, da se zaposleni dogovorijo za ključ delitve (individualna napitnina, skupinska za strežbo, vključenost tudi podpornih služb ipd.). V igralništvu morajo delodajalci že zaradi določil z1s bolj posegati na področje delitve napitnin. Praviloma si pod urejen sistem predstavljajo že to, da zadostijo določilom z1s. V tem primeru se napitnina prišteje drugim prihodkom in deli skupaj z ostalim zneskom za plače, kot variabilni del te. Svojo vlogo vidijo v tem, da določijo (lahko tudi skupaj z zaposlenimi oziroma sindikati) delež napitnine igralnih miz za posamezno delovno mesto. Zato nas je zanimalo, ali bi bili delodajalci pripravljeni pomagati zaposlenim pri pripravi sistema za nagrajevanje z napitninami. Medtem ko gostinski delodajalci o tem vprašanju nimajo izdelanega stališča, so igralniški delodajalci primorani zaradi zakonske diktacije v z1s že zdaj usklajevati interese z zaposlenimi in jih bodo tudi v prihodnje.

Zgornje ugotovitve kažejo na to, da napitnina med slovenskimi delodajalci obstaja in da delodajalci zaposlenim dovoljujejo zbiranje te. Praviloma, z izjemo igralniških delodajalcev o napitnini igralnih miz, niso seznanjeni s konkretnimi zneski napitnin, ki jih zaposleni prejmejo.

Kaj pa prijava napitnine? Koliko napitnine se dejansko ustvari v slovenskem gostinstvu in igralništvu? To vprašanje smo naslovili na ministrstvo za finance, v okviru katerega delujeta Durs in Unpis. Z Dursa so poslali pisni odgovor, da nimajo evidence o zbrani napitnini fizičnih oseb, kar štejemo za relevanten odgovor. Z Unpisa, ki zbira podatke o napitnini v igralnicah in igralnih salonih, pa so nam sporočili, da nam ne morejo posredovati podatka o napitnini posameznih koncesionarjev, saj jih z1s (108. člen) zavezuje, da podatke lahko uporabljajo izključno za zakonske namene.

Ugotovitve

Pravno pojmovano v Sloveniji ni nobena napitnina davkov prosta (že pri pridobitvi) in tudi ni prosta dajatev pri izplačilu delavcem. Problem napitnin izven okvira z1s je, da jih ni mogoče nadzorovati in

tudi ne dokazati, zato formalno takih napitnin ni. Če pa se ugotovijo, veljajo zanje vse davčne obremenitve.

Analiza slovenske zakonodaje kaže na to, da ni res, da so napitnine lahko neobdavčene. Vse napitnine so obdavčene, le da napitnine v določenih dejavnostih niso evidentirane, zato od njih davki niso odvedeni. Zakonodajalec namreč delodajalcu ne nalaga nobene obveznosti. Čeprav so delodajalci seznanjeni s tem, da zaposleni prejema napitnine, njihovi delavci napitnin praviloma ne prijavijo. Izjema so napitnine, ki jih ureja zis.

Glede na v uvodu zastavljene cilje proučevanja menimo, da je praksa zbiranja in obdavčevanja napitnin v ZDA zelo celovito urejena in nam je lahko samo zgled pri nadaljnjem razvoju tega področja. Pomembna razlika med ZDA in Slovenijo je namreč v tem, da imajo v ZDA področje napitnin zelo podrobno urejeno, zato zakonodaja skoraj ne pušča odprtih vprašanj. Za Slovenijo bi bilo smiselno, da bi sprejeli poseben zakon o napitninah in to področje uredili tudi v srs.

Iz izvedenih hipotez izpeljemo glavno hipotezo, ki se glasi: »Področje napitnin mora biti v Sloveniji urejeno enovito.«

Uvodoma postavljeno delovno hipotezo »Slovenska zakonska ureditev napitnin je nedosledna« lahko potrdimo, saj slovenska ureditev ureja zgolj napitnino igralnih miz, medtem ko drugih napitnin ne omenja posebej. Ne glede na nedoslednost zakonodaje lahko delovno hipotezo »V Sloveniji poznamo obdavčljive in neobdavčljive napitnine« zavržemo, saj nobena napitnina ne mora biti davkov prosta. Na problematiko napitnin je treba gledati širše, in ne zgolj v luči zis. Plačevanje davkov iz naslova dohodnine je urejeno enotno za vse prihodke. Kljub vsemu pa v Sloveniji poznamo dve vrsti napitnin iz naslova prihodkov podjetij. Napitnine igralnih miz v igralnici, ki so sestavni del prihodkov igralnice, in druge napitnine v Sloveniji, ki to niso. Glede na dejstvo, da so na področju napitnin odprta še nešteta vprašanja, ki dopuščajo različno tolmačenje in posledice za posameznika in podjetja, lahko potrdimo glavno hipotezo, ki se glasi: »Področje napitnin mora biti v Sloveniji urejeno enovito.« Šele s sprejetjem posebnega zakona o napitnini, ki bi enovito določal to področje ter bi delodajalcem naložil del nadzora nad napitninami, je pričakovati, da bodo odpravljene vse nejasnosti in da bodo od napitnin plačani tudi vsi davki.

Predlogi

Pri pripravi prispevka smo se zavedali, da nekatere ugotovitve lahko prinesejo določenim delokrogom tudi rešitve, ki so lahko zanje neugodne. Zaposleni o prihodkih iz napitnine ne želijo govoriti in po-

datke o njeni višini skrivajo. Bolj kot se napitnina raziskuje, več je podatkov o njeni višini. S tem pa se tudi pokaže, da napitnina ni nepomemben element sive ekonomije. Če seveda kaže verjeti simuliranim podatkom. Od napitnine bi morali biti plačani vsi davki na dohodek. Tega so se zavedali tudi v ZDA. Zato so se urejanja tega področja lotili postopoma ter del obveznosti in odgovornosti prenesli na delodajalce. Tudi v Sloveniji bi morali področje napitnin enovito urediti v zakonu. Poleg postopkov prijave, obdavčitve in plačevanja prispevkov bi morali opredeliti krog upravičencev. V ta krog bi morali biti poleg tistih, ki napitnino neposredno sprejemajo, vključeni tudi zaposleni iz podpornih služb. Napitnina bi bila pravičnejše in bolj enakomerno razdeljena. Poleg tega bi se povečala motivacija vseh zaposlenih za kakovostnejšo storitev. Paret (2003) v metaanalizi več kot 20 različnih raziskav ugotavlja vpliv napitnine na kakovost storitve. Ta je bila zaznana za gostinstvo tudi v Sloveniji (Raspor 2007b). Te ugotovitve kažejo, da je zelo pomembna pravilna ureditev napitnine, sicer se lahko zgodi, da bosta z grobim posegom na področje napitnin padla motivacija zaposlenih in kakovost servisa. Managerji bi morali zaposlene usposobiti za izvajanje kakovostne storitve ter jih seznaniti, kako lahko vplivajo na višino napitnine.

Morda se zdi, da bodo s sprejetjem zakonodaje o napitnini v Sloveniji nižji prihodki zaposlenih, kar bi posledično povzročilo dodatno nezadovoljstvo. Vendar menimo, da za to ni nobene osnove, če se bodo zakonodajalci vsaj delno zgledovali po ureditvi v ZDA. Napitnina bi morala biti obdavčena po enotni davčni stopnji. Trenutno znaša obdavčitev za prvi davčni razred 16 %. Vendar menimo da bi bilo z vidika motivacije zaposlenih bolj primerno, če bi bila napitnina obdavčena z 10 %. Progresivna obdavčitev za napitnino ni primerna – posledica tega bi namreč bila večji motiv utaje napitnin. To bi dejansko posledično pomenilo neplačilo davkov in nič prihodkov za državo. S takimi težavami so se v preteklosti soočali tudi v ZDA, zato so se obdavčevanja napitnin lotili postopoma. Kot sestavni del plače bi se od napitnine plačevali tudi vsi prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (trenutno 21,1 %). Glede na to, da tudi delodajalci kažejo interes za to, da zaposleni prejemajo napitnine in s tem delno prenesejo stroške plač na goste, bi se delodajalcem poleg nadzora nad zbrano napitnino naložilo plačilo prispevkov delodajalca za prijavljene napitnine (trenutno 16,1 %). Zdajšnja praksa glede napitnin pri igralnih mizah, da se prispevki delodajalca plačujejo iz naslova napitnin, pa bi se prekinila. Za motivacijo zaposlenih in za delodajalce je boljše, da se raje razširi krog upravičencev, ki jim napitnina pripada. Napitnina bi se namenila za variabilni del nagrajevanja.

Tak predlog bi omogočil večjo preglednost nad prihodki zaposlenih in večjo motivacijo zaposlenih v času večjega obiska gostov. V tem času se praviloma ustvarjajo največje napitnine. Dejansko bi se vzpostavila cena dela na trgu, saj bi razpolagali z relevantnimi podatki o prihodkih zaposlenih v storitveni dejavnosti. To zdaj ni mogoče, saj ni podatka, koliko imajo zaposleni prihodkov iz naslova napitnin. Poleg tega, da bi država prejela več denarja v davčno blagajno, bi se povečala tudi socialna varnost zaposlenih. Dejavnost gostinstva se namreč sooča z velikim kadrovskim deficitom in nizkimi plačami. Zato je treba spodbuditi zaposlene, da se odločijo za te poklice.

Sklep

Primerjava zakonodajnih ureditev med ZDA in Slovenijo na področju napitnin nam je pokazala, da so se v ZDA urejanja tega področja lotili postopoma. Dejansko se je proces začel leta 1965 in še traja. Prehod iz socialistične ureditve v tržno gospodarstvo tudi Slovenji nalaga, da uredi določena področja, ki so bila v preteklosti zanemarjena. Ne nazadnje je Slovenija ena redkih držav v svetu, kjer so napitnine igralnih miz zakonsko opredeljene kot prihodek koncesionarja, zato bi jih morali izločiti iz prihodkov. Na drugi strani je napitnina v gostinstvu v celoti prepuščena (ne)poštenju davčnega zavezanca. Če bi se napitnine uredile enovito, bi se ta praksa prekinila. Pri samem spremljanju višine napitnine in oblikovanju sistema nagrajevanja z napitnino pa bi morali poleg zaposlenih sodelovati tudi delodajalci, delodajalski predstavniki in sindikati.

Opombe

1. Tu so mišljene vse napitnine, in ne zgolj gostinske.
2. Ta del besedila povzemamo po članku Unreported tip income: a taxing issue (Robertson, Quin in Carr 2006), v katerem je na enem mestu povzeta urejenost ameriške obdavčitve napitnin, zato je lahko dobra osnova tudi za prihodnjo slovensko ureditev.
3. Med zaposlene osebe v delovnem razmerju štejemo osebe, ki so zaposlene v podjetjih ali organizacijah, pri obrtnikih, kmetih, osebah v svobodnih poklicih, in pa osebe, ki delajo prek javnih del.
4. Zapisnik seje Odbora Državnega zbora Republike Slovenije za finance in monetarno politiko, 1. julij 2008.
5. Pregled je bil opravljen v brskalniku Yahoo na dan 13. 7. 2008.

Literatura

- AGA. 2007. State of the states: the AGA survey of casino entertainment. [Http://www.americangaming.org/assets/files/aga_2007_sos.pdf](http://www.americangaming.org/assets/files/aga_2007_sos.pdf).

- Azar, O. H. 2008. Incentives and service quality in the restaurant industry: the tipping-service puzzle. [Http://mpr.aub.uni-muenchen.de/4457/1/MPRA_paper_4457.pdf](http://mpr.aub.uni-muenchen.de/4457/1/MPRA_paper_4457.pdf).
- Casino Austria. 1990. Betriebsvereinbarung für die Arbeitnehmer der Casinos Austria. Casino Austria, Dunaj.
- Casino Casis. 1985. Convention collective nationale personnel dec jeux d'aus les casinos autorisés. Casino Casis, Pariz.
- Casino Kristal Umag. 2007. Pravilnik o radu Casino Kristal Umag, Umag.
- Casino Venezia. 1996. Contrato aziendale di lavoro per i dipendenti del casino Municipale di Venezia. Casino Venezia, Benetke.
- Hit. 2004. Podjetniška kolektivna pogodba. Hit, d. o. o., Nova Gorica.
- Hit Coloseum. 2003. Pravilnik o zbiranju in delitvi napitnine v igralnici Hit Coloseum Sarajevo. Hit Coloseum, Sarajevo.
- Hit Montenegro. 2004. Pravila kazina. Hit Montenegro, Pržno.
- Holland Casino. 2006. Collectieve arbeidsovereenkomst. Holland Casino, Amsterdam.
- Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 2/1991.
- Lynn, M. 2004. Increasing servers' tips: what managers can do and why they should do it. *Journal of Foodservice Business Research* 8 (4): 89–98.
- . 2006. Geo-demographic differences in knowledge about the restaurant tipping norm. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (3): 740–750.
- Lynn, M., in A. Lynn. 2004. National values and tipping customs: a replication and extension. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 28 (3): 356–364.
- Mohorič, I. 2001. Napitnine in presežki v gotovinski blagajni. *Obrtnik* 10 (1): 166–167.
- Nestor, B. B. I. Ask an expert featured story. [Http://www.signonsandiego.com/casinos/expert_040316_6.html](http://www.signonsandiego.com/casinos/expert_040316_6.html).
- O*Net. B. I. Summary Report for Gaming dealers. [Http://online.onetcenter.org/link/summary/39-3011.00](http://online.onetcenter.org/link/summary/39-3011.00).
- Parrett, B. M. 2003. The give and take on restaurant tipping. Doktorska disertacija, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Queensland. 1982. Casino Control Act 1982. [Http://www.legislation.qld.gov.au/legisltm/current/c/casinocona82.pdf](http://www.legislation.qld.gov.au/legisltm/current/c/casinocona82.pdf).
- Raspor, A. 2002. Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. *Organizacija* 35 (5): 285–295.
- . 2007a. Napitnina v gostinstvu. *Organizacija* 40 (3): A27–A37.
- . 2007b. Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarejev. V *Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposle-*

Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi deli prihodkov zaposlenih

- nih*, ur. Peter Mlakar in Ivan Kejžar, 85–111. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Redding Rancheria Gaming Ordinance. 2001. [Http://doc.narf.org/nill/Codes/reddcode/reddgaming.htm](http://doc.narf.org/nill/Codes/reddcode/reddgaming.htm).
- Republik Österreich. 1993. Glücksspielgesetz (GspG). [Http://www.lotterien.or.at/gspg.htm](http://www.lotterien.or.at/gspg.htm).
- Robertson, J., T. Quinn in R. C. Carr. 2006. Unreported tip income: a taxing issue. *The CPA Journal* 76 (12): 30–39.
- Schwartz, Z., in E. Cohen. 1999. Tipping and the nation's tax burden: a cross-country study. *Anatolia* 10 (2): 135–147.
- States of Guernsey. 2003. Guernsey Gambling Control Commission Gambling (Casino Gaming) Regulations. [Http://www.gov.gg/ccm/cms-service/download/asset/?asset_id=3868023](http://www.gov.gg/ccm/cms-service/download/asset/?asset_id=3868023).
- Swiss Institute of Comparative Law. 2006. Study of gambling services in the internal market of the European Union. [Http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/gambling/study1_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/gambling/study1_en.pdf).
- The Parliament of New Zealand. 2003. Gambling Act 2003. [Http://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/act0351/\\$file/act0351.pdf](http://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/act0351/$file/act0351.pdf).
- UNI Gaming Global Union. 2005. Results questionnaire 2003–2004. [Http://www.uniglobalunion.org/unicasinos.nsf/index?openpage](http://www.uniglobalunion.org/unicasinos.nsf/index?openpage).
- Urad za nadzor prirejanja iger na srečo. [2008.] Poročilo o delu 2007. [Http://www.unpis.gov.si/fileadmin/unpis.gov.si/pageuploads/dokumenti/POROČILO_2007_UNPIS-FINAL.pdf](http://www.unpis.gov.si/fileadmin/unpis.gov.si/pageuploads/dokumenti/POROČILO_2007_UNPIS-FINAL.pdf).
- Wight, M. E. 2006. *Tipping guide for Gratuitous Folks*. Victoria: Trafford.
- Williams, S., D. Adam-Smith in G. Norris. 2004. Remuneration practices in the UK hospitality industry in the age of the national minimum wage. *The Service Industries Journal* 24 (1): 171–186.
- Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 21/2006.
- Zakon o igrah na srečo: uradno prečiščeno besedilo (ZIS-UPB1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 134/2003.
- Zakon o igrama na srečo. *Službeni glasnik Republike Srbije*, št. 84/2004, 85/2005.
- Zakon o igrama na srečo. *Službeni list Republike Crne Gore*, št. 52/2004.
- Zakon o priređivanju igara na srečo i nagradnih igara. *Narodne novine Republike Hrvatske*, št. 83/2002.
- Zakon za igrice na sreča i za zabavnite igri. *Službeni vestnik Republike Makedonije*, št. 10/1997, 54/1997, 13/2001, 02/2002.

Vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost e-poslovanja

ROMAN BROZ

VIKTORIJA SULČIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

E-poslovanje postaja vedno pomembnejši del sodobne ekonomije tako po razširjenosti kot po obsegu. Tehnologija sama ne zadošča za uspeh, temveč sta pomembni njena uporaba in vsebina. To je področje, s katerim se ukvarja študij uporabniške izkušnje. Naloga obravnava uspešnost e-poslovanja glede na izkušnjo uporabnikov pri njegovi uporabi. Kot raziskovalna metoda je bila uporabljena spletna anketa. Rezultati analize podatkov kažejo, da predhodne izkušnje pomembno vplivajo na naklonjenost uporabnikov nadaljnji uporabi e-poslovanja. Kot izsledek raziskave je navedena tudi razvrstitev dejavnikov glede na njihovo pomembnost, ki jo imajo pri oblikovanju uporabniške izkušnje ter predlogi za izboljšavo obstoječih implementacij e-poslovanja.

Ključne besede: e-poslovanje, uporabniška izkušnja, uporabnost, anketa, ključni dejavniki, uporabniški vmesnik

Uvod

Pojem e-poslovanje ne pomeni le klasičnega poslovno-transakcijskega odnosa med prodajalcem in kupcem z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (ИКТ), temveč mnogo več. Sodobno pojmovanje e-poslovanja vključuje tudi izvajanje množice storitev, pomoč uporabnikom, sodelovanje med poslovnimi partnerji, izobraževanje na daljavo, spletno oglaševanje, delo na domu ipd., za svoje delovanje pa uporablja različne elektronske medije (svetovni splet, mobilno tehnologijo, televizijo). To je v skladu s trenutno uveljavljeno definicijo (Turban in dr. 2004), ki navaja, da je e-poslovanje »kupovanje in prodajanje, izvedba storitev, sodelovanje in izvajanje elektronskih transakcij«. E-trgovanje, ki ga nekateri zmotno pojmujejo kot e-poslovanje pa po istem viru pomeni »elektronske transakcije, izvedene med poslovnimi partnerji«. Še popolnejšo definicijo zasledimo pri Sulčič, Sulčič in Lesjak (2007, 2), ki elektronsko poslovanje definirajo kot: »[...] način poslovanja, ki za svoje odvijanje uporablja računalnike in drugo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Nanaša se na široko področje izmenjave najrazličnejših podatkov, sporočil, oglaševanja, tržnega raziskovanja, založništva, prodaje in nakupa blaga/storitev, plačevanja in finančnih pre-

nosov, skupne uporabe baz podatkov ipd. V e-poslovanje se vključujejo posamezniki in gospodinjstva (potrošniki), podjetja (proizvajalci) in država oziroma javna uprava.«

E-poslovanje je že do zdaj imelo velik vpliv na mnogih področjih, kot so trgovanje, mediji, odnosi z javnostjo, bančništvo (Lenard in Britton 2006; Schmid 2001). Pričakujemo lahko, da bo v prihodnosti prav tako prevzemalo vedno večji delež tudi na drugih področjih, kjer trenutno še ni uveljavljeno, na primer zavarovalništvo, novi načini plačevanja z uporabo mobilnih tehnologij ali neposrednega poslovnega sodelovanja med podjetji (B2B). Dodaten vpliv bodo zagotovo prinesle nove tehnologije (brezžični dostop do interneta, interaktivna televizija, združevanje mobilnih naprav in računalnikov). Hkrati lahko pričakujemo velik vpliv na nekatera področja (na primer oglaševanje¹ in založništvo²).

Vse kaže, da je e-poslovanje globalen trend, ki bo imel dolgoročen vpliv na razvoj ekonomije in drugih dejavnikov družbe. Vanj smo kot uporabniki vedno pogosteje vpleteni vsi, kar potrjujejo tudi raziskave rabe interneta in e-poslovanja (na primer Vehovar in Šijanec 2005; Vehovar in Kronegger 2004).

Ljudje smo pogosto konservativni in nezaupljivi do novih tehnologij. Še posebno je ta problem izražen v e-poslovanju. V literaturi se za opis odnosa uporabnika do elektronskih oblik poslovanja uporabljata izmenično ali pa dopolnjujoče dva izraza.

Uporabnost (angl. usability) je kakovostna značilnost, ki izraža enostavnost uporabe vmesnikov za interakcijo med človekom in napravami. Sem lahko spadajo tako vmesniki programske opreme ali spletnih rešitev kot razporeditev tipk na tipkovnici mobilnega telefona ali skupek lastnosti kuhinjskega mešalnika.

Nielsen (2003) definira pet sestavin uporabnosti:

- možnost naučiti se (angl. learnability),
- učinkovitost,
- možnost pomnjenja (angl. memorability),
- napake,
- zadovoljstvo.

Izraz »uporabniška izkušnja« (angl. user experience ali krajše tudi ux) prihaja s področja uporabe računalniške tehnologije znotraj domene interakcije med ljudmi in računalniki (angl. human-computer interaction ali krajše HCI). Jasne in poenotene definicije uporabniške izkušnje ni najti, saj vsak avtor pojmuje obseg, kaj vse spada vanjo, nekoliko drugače (Jetter in Gerken 2006, 1). Definicija ene vodilnih strokovnih skupin na področju kakovosti uporabe spletnih

tehnologij, Nielsen Norman Group, uporablja definicijo: »Uporabniška izkušnja obsega vse vidike interakcije uporabnika s podjetjem, njegovimi storitvami in izdelki« (Nielsen Norman Group 2007).

Danes se pojma uporabniške izkušnje ne omenja samo v zvezi z uporabo računalniških rešitev, temveč tudi širše, na področju interakcije odjemalec-ponudnik na splošno, na primer delovanje oddelka za informacije, celovito počutje gostov na počitnicah ali uporaba uporabniškega zvočnega vmesnika (angl. voice user interface).

Kot navaja Fallman (2005, 1) je uporabniška izkušnja področje, kjer klasična znanstvena metoda razčlenitve na manjše dele in njihovo analizo odpove ter zahteva holističen pogled na celovitost doživljanja uporabnika (kot primer navaja doživljanje kakovosti izdelka – snowboard – med spuščanjem po pobočju).

Ugotovimo lahko, da je pojem uporabniške izkušnje v veliki meri psihološka in fenomenološka kategorija, ki jo lahko opišemo kot doživeto kakovost in zadovoljstvo, ki jo je imel uporabnik v interakciji s sistemom, organizacijo, izdelki ali storitvami.

V raziskavi smo se osredotočili na raziskovanje neposrednih izkušenj individualnih uporabnikov pri uporabi rešitev na vseh področjih e-poslovanja (turizem, bančništvo, revije in časopisi, e-trgovine in druga) ter vpliva teh izkušenj na uspešnost pridobivanja odjemalcev, obdržanja obstoječih in uspešno končanih poslovnih dogodkov. Podobnih raziskav v Sloveniji še ni bilo, zato nas zanima, kakšen vpliv ima uporabniška izkušnja na dejansko uporabo e-poslovanja med slovenskimi uporabniki.

Cilji raziskave so:

- raziskati dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje uporabniške izkušnje;
- ovrednotiti hipotezo, da uporabniška izkušnja vpliva na nadaljnjo uporabo e-poslovanja (H1);
- potrditi hipotezo (H2), da obstaja nekaj najpomembnejših dejavnikov e-poslovanja, ki odločilno vplivajo na uporabniško izkušnjo.

E-poslovanje

SPLOŠNO O E-POSLOVANJU

Osnovni motiv podjetij pri uvajanju e-poslovanja je povečevanje konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti podjetja. Kovačič, Groznik in Ribič (2005, 57) kot glavne razloge za uvajanje e-poslovanja navajajo:

- zniževanje stroškov poslovanja,

- zmanjševanje obsega zalog,
- skrajševanje poslovnega cikla,
- razvijanje učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanja z odjemalci ter
- zniževanje stroškov prodaje in trženja ter uvajanje novih tržnih priložnosti.

Glede na akterje lahko e-poslovanje razčlenimo na več skupin (povzeto po Sulčič, Sulčič in Lesjak 2007; Vehovar in dr. 2003):

- posamezniki, porabniki ali državljani, ki jih označujemo s črko »C« (angl. consumer oziroma customer, v primerih sodelovanja z javno upravo pa tudi citizen);
- podjetja – »B« (angl. business), kadar gre za sodelovanje med podjetjem in zunanjimi partnerji, ter »E« (okrajšano za angl. enterprise), kadar označujemo interno poslovanje in sodelovanje med deli večjega podjetja. Črka »E« se sicer uporablja tudi v pomenu »zaposleni« (angl. employee), kadar gre za odnose med podjetjem in njegovimi uslužbenci;
- država, tj. državna oziroma javna uprava – »A« (angl. administration) ali »G« (angl. government).

V literaturi je vpeljana uporaba fonetičnih akronimov, ki izrabljajo angleško glasovno podobnost med besedama »to« in »two«, ki jo lahko zapišemo kot znak 2. Tako namesto Business to Consumer (torej povezava med podjetjem in porabnikom) zapišemo kot »B2C« (Kovačič, Groznik in Ribič 2005, 55).

UPORABNIŠKA IZKUŠNJA KOT SESTAVINA USPEŠNOSTI E-POSLOVANJA

Vsaka interakcija v poslovnem odnosu je izkušnja za obe strani – ponudnika in odjemalca. Uporabniška izkušnja v širšem pomenu je celoten skupek izkušenj odjemalca, ki se začne od trenutka, ko izve za organizacijo (ponudnika), traja pa še dolgo po tem, ko je transakcija končana. Za mnogo podjetij in drugih organizacij uporabniška izkušnja ni nekaj, kar bi celovito načrtovali in spremljali. Zato ne preseneča veliko neuspehov in razočaranj, še posebno iz obdobja »dot-com buma«.

Pri pojmih uporabnosti in uporabniške izkušnje na področju e-poslovanja se srečujemo z interakcijo dveh zelo kompleksnih sistemov: na eni strani množice različnih subjektov (uporabnikov) in na drugi strani množice objektov (računalnikov, omrežij, uporabniških vmesnikov). Cilj ponudnikov sistemov e-poslovanja je zagotoviti takšno

delovanje ponujenih sistemov, ki bodo omogočili čim bolj učinkovito delo ter prijetno izkušnjo uporabnikov.

Ker je uporabnost težko opredeliti kot absolutno objektivno lastnost lahko zelo poenostavljeno rečemo, da je uporabnost vezana vsaj na dve sestavini, na kateri ne more vplivati: na lastnosti človeka, ki e-poslovanje uporablja, ter na cilj, s katerim je to počel.

Med lastnosti lahko prištevamo spol in starost, predhodno znanje in izkušnje, osebno usmerjenost in motiviranost. Cilji so lahko vse od nenačrtovanega obiska spletne strani do zelenega večjega nakupa ali druge dejavnosti.

Vsaka interakcija obiskovalca, uporabnika e-poslovanja pomeni za uporabnika izkušnjo. Pomembno je, da je ta čim bolj pozitivna. V primeru začetnega slabega vtisa (na primer zaradi nizke hitrosti prikaza spletnih strani ali nepreglednosti vsebine) lahko uporabnik spletno stran zapusti v nekaj sekundah.

Dejavniki uporabniške izkušnje in razlogi za merjenje

Kot je bilo omenjeno v uvodu, ni splošne definicije tega, kaj vse naj bi obsegal pojem uporabniške izkušnje. Glede na širino pojma mednje prištevamo vsa subjektivna doživljanja, ki jih pogojujejo človekova čustva, misli in odnosi do okolice, pogojeni z osebno zgodovino človeka. Ti so podlaga za vedenje, ki posledično spet vpliva na doživljanje (Beauregard in dr. 2007, 78). Iz tega je razvidno, da na pojem uporabniške izkušnje in njene kakovosti močno vplivajo psihološki dejavniki. To je tudi razlog, zakaj se v ocenjevanje in študije vključujeta eksperimentalna in industrijska psihologija (prav tam).

Doživljanje in odzivanje sta seveda objektivno pogojena z značilnostmi tistega, kar ocenjujemo skozi uporabniško izkušnjo. Spoznati je torej treba objektivne dejavnike, ki vplivajo na uporabniško izkušnjo. Skupine dejavnikov, kot jih navaja Seethamraju (2004, 7), so prikazane v preglednici 1.

Nekatere raziskave kažejo, da uporabniki svetovnega spleta zelo hitro ocenimo, ali je predstavitev vredna naše pozornosti (Rosenblum v Lindsay 2006). Po ugotovitvah podjetja MarketingSherpa (2007, 9) se povprečen obiskovalec odloči v osmih sekundah, ali je spletna stran primerna zanj ali ne. To je čas, v katerem ga morata vsebina in oblika prepričati, da ostane in si stran ogleda.

Značilna težava e-prodajaln vseh vrst je zapuščanje nakupovalnega vozička (angl. shopping cart abandonment). Po različnih raziskavah (na primer Li in Chatterjee 2005, 3) znaša ta tudi do 78%, kar pomeni, da več kot tri četrtine kupcev zapusti napolnjen voziček, preden izvedejo naročilo oziroma plačilo. Vsako izboljšanje pomeni

PREGLEDNICA 1 Dejavniki uporabniške izkušnje po skupinah

Skupine dejavnikov	Dejavniki
Tehnični	<ul style="list-style-type: none"> • Hitrost • Interaktivnost • Varnost • Prilagodljivost • Iskanje informacij • Dostopnost • Veljavnost povezav
Kakovost vsebine	<ul style="list-style-type: none"> • Uporabnost • Celovitost • Jasnost • Osveženost informacij • Zgoščenost • Natančnost
Ustreznost vsebine	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktni podatki • Splošni podatki o organizaciji • Podrobnosti o ponudbi • Podatki o zasebnosti
Videz	<ul style="list-style-type: none"> • Splošna privlačnost strani • Ustrezna izbira pisave in barv • Uporaba večpredstavnostnih dodatkov • Organiziranost vsebine

čisto realizacijo in s tem boljše poslovne rezultate. Ker so razlogi za zapuščanje pogosto banalni in jih je mogoče rešiti brez visokih naložb, je smotrno v njihovo raziskavo vložiti nekaj truda.

V raziskavi podjetja Creative Good (Rautenberg 2003, 1) so ugotovili, da 1 dolar, porabljen za oglaševanje, prinese 5 dolarjev v prodaji, medtem ko 1 dolar, porabljen za izboljšanje uporabnosti, vrne več kot 60 dolarjev v vrednosti prodaje. IBM je ugotovil, da se je ob reorganizaciji spletnih strani že v prvem mesecu povečala obiskanost spletne trgovine za 120 %, prodaja celo za 400 % (Infoworld 1999).

Na drugi strani pa raziskave (prav tam) kažejo na negativne vplive slabe uporabniške izkušnje. Tako ista raziskava razkriva, da naj bi samo e-trgovina izgubila v predbožičnem času 6,5 milijarde dolarjev³ na račun nezmožnosti odjemalcev, da bi izdelek našli ali lahko kupili.

Zgodnje upoštevanje uporabniške izkušnje lahko tako podjetjem prihrani stroške poznejšega spreminjanja spletnih predstavitev in pripadajoče programske opreme. Hkrati s tem se lahko podjetja izogonejo negativnim učinkom, ki jih ima razočaranje odjemalcev na poslovni uspeh podjetja.

Pri e-poslovanju uporabnik po navadi nima na voljo le ene spletne strani, kjer lahko potencialno doseže svoj cilj (na primer kupi cd

s priljubljeno glasbo). Nekoliko drugače je v primerih, ko gre za neke vrste monopol, kot ga ima na primer javna uprava, kjer državljeni ne morejo izbrati alternativne oblike elektronske interakcije. V tem primeru se ob nezadovoljstvu odločijo za klasične oblike izmenjave podatkov ali naročanja storitev, kar pa seveda zgreši cilj, ki si ga je javna uprava postavila z uvajanjem elektronskih oblik poslovanja.

Čeprav pojem uporabniške izkušnje ni omejen le na e-poslovanje, je prednost področja ta, da je njen vpliv zaradi tehnologije lažje meriti. Spletne strani e-poslovanja so v strežnikih, ki lahko ob dobrih nastavitvah shranijo številne informacije, uporabne pri analizi vedenja odjemalcev (na primer število obiskov, število zapuščenih nakupovalnih košaric, povprečna vrednost nakupa). Zbrane podatke lahko uporabimo pri odkrivanju problematičnih področij e-poslovanja, spoznavanju vedenja odjemalcev in prilagajanju spletnih vsebin njihovim željam. Z njihovo pomočjo lahko merimo celo posredne učinke, ki jih je mogoče opaziti, ko na primer posodobljena spletna predstavitev poveča promet v klasičnem poslovanju istega podjetja (Kiewe 2006, 33).

S takšnim povratnim vplivom na dojemanje blagovne znamke je postalo e-poslovanje pomemben dejavnik v celotnem poslovanju.

Metode analize uporabnosti in kakovosti uporabniške izkušnje

Odnos med uporabnostjo in uporabniško izkušnjo je predvsem enosmeren, saj uporabnost v veliki meri vpliva na kakovost uporabniške izkušnje.

Uporabnost je relativno lažje merljiva, saj se dá zanjo postaviti objektivna merila, po katerih presojava uspešnost izdelka ali sistema, ki po navadi velja za izbrano skupino uporabnikov (na primer kupci knjig v e-knjigarni).

Problema raziskovanja in merjenja se tako lahko lotimo različno (Kuniavsky 2003):

- posredno (na primer analiziranje podatkov o tem, koliko kupcev ne dokonča postopka nakupa, za koliko se je povečalo število na novo pridobljenih odjemalcev),
- neposredno (na primer z anketami, opazovanjem/snemanjem odjemalcev med uporabo izdelka/storitve, sledenje očem).

Uporabnost kot element uporabniške izkušnje je v e-poslovanju eden najpomembnejših dejavnikov uspeha. Pri interaktivni uporabi spletnih storitev, ki jih ponuja e-poslovanje, pa je odjemalec precej bolj aktivno vključen. S tem postane problem uporabnosti mnogo bolj opazen in vpliven v celotnem doživljanju uporabniške izkušnje.

Nielsen in Loranger (2006) predlagata naslednji dve metodi raziskovanja:

- opazovanje uporabnikov pri uporabi, s tehniko »misliti na glas« ob delu, ter merjenje časa, potrebnega za doseg cilja, medtem ko poskušajo izpolniti cilj scenarija (na primer najdi ustrezen prevoz, ga rezerviraj in plačaj vozovnico), in
- anketo z zbiranjem mnenj uporabnikov po končani uporabi e-poslovanja.

Večji problem je merjenje uporabniške izkušnje, saj je ta sinergičen skupek posamičnih občutij, ki je večji od svoje vsote in pogosto zelo subjektivno pogojen (vsak človek ima na primer bolj in manj priljubljene barve). Psihološki vpliv je lahko še globlji, saj ljudje dizajn pogosto doživljamo kot pomemben dejavnik kakovosti, na osnovi katerega subjektivno ocenimo spletno stran za boljšo oziroma slabšo (Norman 2004, 17).

Kuniavsky (2003, 112) predlaga kot eno od tehnik raziskovanja uporabniške izkušnje anketo, ki naj vsebuje naslednje vrste vprašanj:

- značilnostna vprašanja, na primer demografska (starost, spol, izobrazba, status), tehnološka (izkušnje pri uporabi računalnikov, uporabljena oprema),
- vedenjska vprašanja o uporabi svetovnega spleta na splošno (kako dolgo ga že uporabljajo, kako ga uporabljajo, kako pogosto, za kaj ga uporabljajo, koliko izkušenj imajo), o uporabi (katere izdelke uporabljajo, kako pogosto, zakaj prihajajo na določeno spletno stran, kako dolgo jo že obiskujejo, o konkurenci (katere strani še obiskujejo, kako pogosto, kako dolgo jih že obiskujejo, kaj tam uporabljajo),
- vprašanja o odnosu, ki vključujejo zadovoljstvo (ali jim je stran »všeč«, ali jim ponuja, kar pričakujejo, ali jim uspe narediti, kar želijo), nagnjenja (kaj jim je najbolj všeč, ali o čem pripovedujejo svojim prijateljem, kaj se jim zdi nepotrebno ali moteče), želje (kaj želijo, kaj se jim zdi, da manjka).

Raziskava vpliva uporabniške izkušnje na uspešnost e-poslovanja

ZBIRANJE IN OBDELAVA PODATKOV TER PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV

Raziskava je bila opravljena z uporabo ankete v obdobju med 15. 11. in 10. 12. 2007. Anketa je bila pripravljena v obliki spletnega obrazca

na štirih straneh. Obrazci so imeli vgrajeno kontrolo izpolnjenosti, ki je zagotavljala večjo celovitost zbranih podatkov.

Anketa je bila v skladu z napotki iz literature (Kuniavsky 2003, 112) razdeljena v štiri vsebinske sklope:

1. splošni podatki o rabi IKT,
2. podatki o rabi oziroma nerabi e-poslovanja,
3. ocene dejavnikov e-poslovanja in splošno mnenje o njem ter
4. osnovni osebni podatki.

Sklop vprašanj o uporabi e-poslovanja je bil pripravljen v dveh različicah. Prva je bila namenjena anketirancem, ki so e-poslovanje že uporabljali, druga pa tistim, ki ga še niso (čeprav so mogoče že neuspešno poskusili). Zaradi morebitne želje po varovanju zasebnosti so bili odgovori v zadnjem sklopu neobvezni, zaradi česar jih je nekaj tudi ostalo neizpoljenih.

Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom, smo obdelali s programskim orodjem Excel (orodja za analizo) in css: Statistica ter prikazali z grafi in preglednicami. Pri analizi podatkov smo uporabili metode opisne statistike, klusterske analize in izračun korelacijskega koeficienta.

Anketa je bila omejena na domače okolje (Slovenija). Populacija, ki smo jo z anketo želeli zajeti, so redni ali občasni uporabniki svetovnega spleta in elektronskega poslovanja. Namenjena je bila le fizičnim osebam, kar pomeni, da ne obravnava oblik e-poslovanja med podjetji, med podjetji in državo ter med zaposlenimi znotraj podjetij. Naključni vzorec anketirancev smo zagotovili z objavo v forumih, e-učilnici Fakultete za management Koper ter v spletnih iskalnikih v Sloveniji.

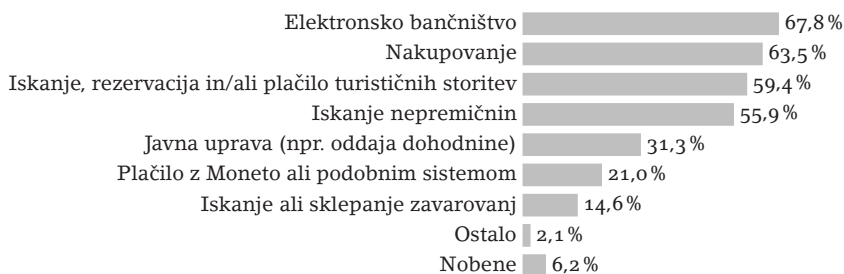
Anketo je izpolnilo 515 anketirancev. Povprečna starost anketiranca je bila 34,1 leta. Med anketiranci je bilo 63 % žensk.

Povprečna doba izobraževanja anketirancev znaša 13,8 leta, kar anketirani vzorec postavlja med višjo in univerzitetno izobrazbo.

SPLOŠNO O UPORABI IKT IN E-POSLOVANJA

Večina anketirancev (94,6 %) uporablja računalnik vsak dan, samo 5,2 % nekajkrat na teden. En anketiranec (0,2 %) uporablja računalnik občasno.

Povprečen anketiranec uporablja svetovni splet 2 uri in 24 minut na dan, zaradi česar lahko sklepamo, da anketiranci dobro poznajo uporabo spletnih tehnologij in da večina anketirancev z uporabo ankete ni imela težav.



SLIKA 1 Razširjenost uporabe posameznih vrst e-poslovanja

Pri vprašanju o namenu uporabe računalnika in interneta so imeli anketiranci možnost izbrati več odgovorov. Kar 80,6 % je izbralo izobraževanje. Vzrok za to najbrž lahko najdemo v strukturi anketirancev, ki v veliki meri prihajajo iz študentskih vrst. Sledi zabava s 77,3 %, kar kaže na relativno mladost velikega dela anketirancev. Delo v službi oziroma delo doma je izbralo 64,9 % oziroma 55,3 % anketirancev. Poslovno uporablja računalnik in internet tretjina anketirancev.

Anketiranci so imeli možnost dopisati tudi druge vrste uporabe svetovnega spleta. Njihovi najpogostejši dodatni vpisi so bili: informiranje (11 anketirancev), hobiji in prosti čas (5), osebni stiki (4).

Večina uporabnikov (66,6 %) dostopa do interneta pretežno od doma, 29,5 % iz službe ali šole ter nekaj manj kot 2,9 % z mobilnimi telefoni ali prenosnimi računalniki z brezžično povezavo. Javna mesta za dostop do interneta uporablja slab odstotek anketirancev. Uporabo storitev e-poslovanja v deležu anketirancev kaže slika 1.

Med drugimi vrstami e-poslovanja so anketiranci navedli:

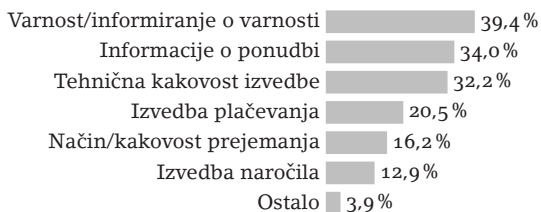
- igre na srečo,
- iskanje zaposlitve in delo na daljavo,
- igranje,
- analizo spletnega prometa in prodaje,
- branje časopisov,
- iskanje in rezervacijo knjig.

MNENJE O UPORABI E-POSLOVANJA

Sklop vprašanj v tem podpoglavju je bil namenjen anketirancem, ki so e-poslovanje že uporabljali.

Večina anketirancev je e-poslovanje uporabila več kot enkrat (36,3 %) ali celo pogosto (35,1 %). 14,8 % jih opravi nakup elektronsko, če je to mogoče. Le 6,4 % anketirancev še ni poslovalo elektronsko.

Vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost e-poslovanja



SLIKA 2 Področja, najbolj potrebna izboljšanja

Polovica anketirancev (55,2 %) ima dobre izkušnje z uporabo e-poslovanja, 31,1 % celo zelo dobre izkušnje. Slabe ali pa zelo slabe izkušnje ima le 1,6 % anketirancev, kar najbrž kaže na relativno zrelost e-poslovanja pri nas.

Kot kažejo odgovori v anketi, so bili rezultati e-poslovanja večine uporabnikov (72,6 %) v skladu s pričakovanji, 25,9 % pa jih je rezultate ocenilo kot delno zadovoljive. Delež tistih, ki z rezultati niso bili zadovoljni, znaša le 1,6 %, kar je relativno nizka vrednost.

Vprašanje o tem, ali bodo spet poslovali, je nekakšen povzetek prejšnjih dveh vprašanj. 70,3 % anketirancev namerava spet poslovati, 25,9 % najbrž, le 3,3 % jih ocenjuje, da je to malo verjetno, ter samo 0,4 % (2 anketiranca) ne namerava spet poslovati elektronsko.

Na vprašanje o tem, kaj se jim je pri uporabi e-poslovanja zdelo najslabše oziroma kaj je najbolj potrebno izboljšanja, so anketiranci odgovarjali z možnostjo izbire več postavk. Njihovo pogostost kaže slika 2.

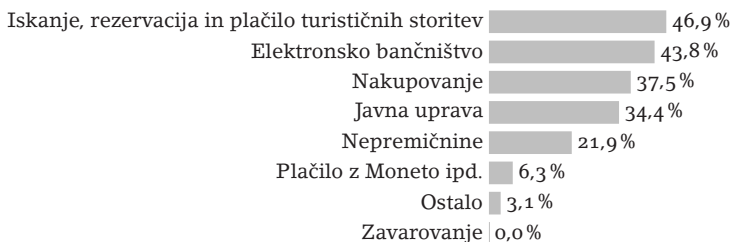
MNENJE O NEUPORABI E-POSLOVANJA

Ta del ankete so izpolnili le anketiranci, ki so v uvodnem delu odgovorili, da še niso uporabljali e-poslovanja ali pa so bili pri poskusu neuspešni. Pri tem sklopu vprašanj je treba upoštevati dejstvo, da je bilo takšnih anketirancev relativno malo (samo 6,2 %).

Kot razlog, da še niso uporabljali e-poslovanja, so anketiranci večinoma navajali:

- strah ali odpor pred krajo podatkov ali denarja (38 %),
- ni potrebe, ker vse opravijo na klasičen način (34 %),
- odklonilno stališče do virtualnega načina poslovanja (22 %),
- drugih razlogov je bilo 6 %.

Slika 3 prikazuje odgovore anketirancev, ki e-poslovanja še niso uporabljali, na vprašanje: »Katere oblike bi izbrali, če bi se odločili za e-poslovanje?«



SLIKA 3 Katere oblike e-poslovanja bi izbrali tisti, ki ga še niso uporabljali

Odgovori anketirancev, ki e-poslovanja še niso uporabljali, kažejo, da je prevladujoč razlog v tem, da tega še niso poskušali (59,4 %). Veliko manj pogost razlog je bil varnost (25,0 %), medtem ko so drugi razlogi v odgovorih manj zastopani. Žal je bil vzorec relativno majhen, zato je s stališča statistične analize podatkov manj uporaben.

Anketiranci niso najbolj nagnjeni k vnovičnim poskusom, saj bi večina poskusila le, če bi bilo nujno (37,5 %) oziroma previdno in z zadržki (34,4 %). Poskusu je naklonjenih le 15,6 %, 12,5 % pa jih je odločno proti.

Na vprašanje, kaj bi se moralo predvsem spremeniti, da bi se odločili za uporabo e-poslovanja, je bila z 32,6-odstotno zastopano stjo kot poglavitni dejavnik navedena varnost in informiranje o njej. Drugi dejavniki (poenostavitev postopkov, boljša uporabnost, pomoč po telefonu itn.) so bili približno izenačeni z okrog 10-odstotno zastopano stjo.

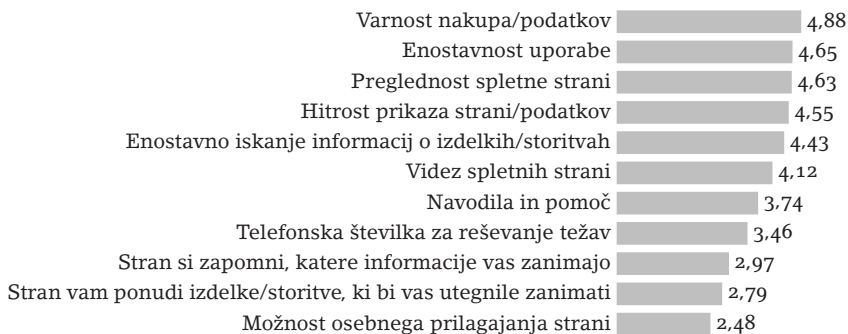
OCENE DEJAVNIKOV

Pomembnost dejavnikov uporabniške izkušnje pri uporabi e-poslovanja so anketiranci ocenili z ocenami od 0 (povsem nepomembno) do 5 (zelo pomembno). Slika 4 prikazuje dejavnike, razvrščene padajoče po izračunani povprečni oceni. Po pričakovanju ima najpomembnejši tudi največji delež ocene »zelo pomembno«.

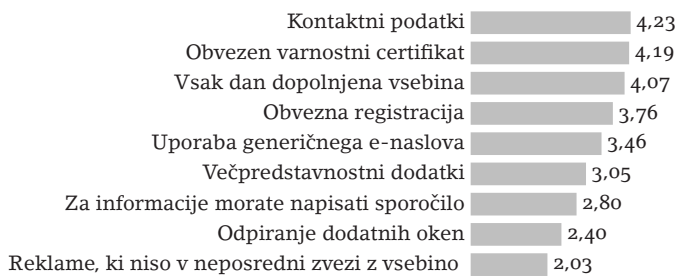
Pri ocenjevanju vpliva, ki ga imajo dejavniki na izkušnjo uporabe e-poslovanja, so anketiranci ovrednotili, kako navedeni dejavniki vplivajo na njihovo doživljanje uporabe (slika 5). Za potrebe obdelave so bile ocene od »zelo dobro« do »zelo slabo« zamenjane z vrednostmi od 5 do 1. Na prvem mestu so kontaktni podatki s povprečno oceno 4,2. To najbrž kaže na to, da želijo odjemalci imeti občutek, da za uporabljeno obliko e-poslovanja stoji resnično podjetje. Takoj za tem se s povprečno oceno 4,2 spet pojavlja varnost, ki je poudarjena z uporabo digitalnega potrdila.

Po pričakovanju in v skladu s stališči o dobri rabi spletnih tehnolo-

Vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost e-poslovanja



SLIKA 4 Dejavniki e-poslovanja, razporejeni po oceni pomembnosti (lestvica 0–5, povprečne vrednosti)



SLIKA 5 Dejavniki uporabe e-poslovanja s stališča vpliva na doživljanje (lestvica 1–5, povprečne vrednosti)

gij (na primer Nielsen 1999; McCoy in dr. 2004) sta najbolj negativno ocenjena dejavnika:

- reklame, ki niso v neposredni zvezi z vsebino (71 % anketirancev jih doživlja negativno);
- odpiranje (nezahtevanih) dodatnih oken (za slabo jih ocenjuje 55 % anketirancev).

Zanimiva je primerjava med količino uporabe interneta ter s tem povezanimi izkušnjami in oceno dejavnikov e-poslovanja. Podatki v preglednici 2 kažejo, da so ocene zelo izenačene, iz česar lahko sklepamo, da anketiranci podobno ocenjujejo pomembnost posameznih dejavnikov ne glede na to, kako izkušeni so v uporabi interneta.

VPLIV UPORABNIŠKE IZKUŠNJE NA E-POSLOVANJE

Eden od ciljev raziskave je bil ugotoviti vpliv uporabniške izkušnje na vključevanje v e-poslovanje in sodelovanje v njem.

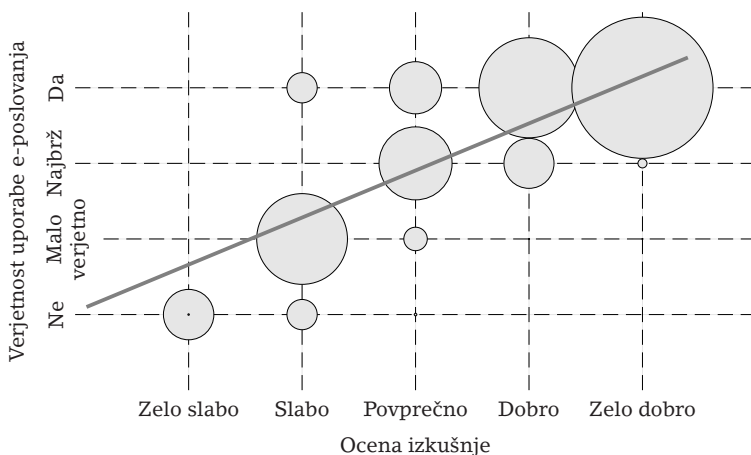
PREGLEDNICA 2 Primerjava ocen dejavnikov glede na število ur uporabe interneta

Dejavnik	0-1 ura	1-2 uri	2-4 ure	4-8 ur	> 8 ur
Obvezna registracija	3,8	3,6	3,7	3,9	3,8
Obvezen varnostni certifikat	4,1	4,1	4,1	4,3	4,4
Reklame	1,9	2,0	1,9	2,2	2,1
Posredne informacije	2,8	2,9	2,6	2,9	2,7
Odpiranje dodatnih oken	2,6	2,5	2,2	2,4	2,2
Vsak dan dopolnjena vsebina	3,9	4,1	4,1	4,1	4,2
Kontaktne podatki	4,4	4,2	4,1	4,3	4,5
Večpredstavnostni dodatki	3,3	3,0	2,9	3,1	3,1
Generični e-naslov	3,6	3,4	3,4	3,4	3,3

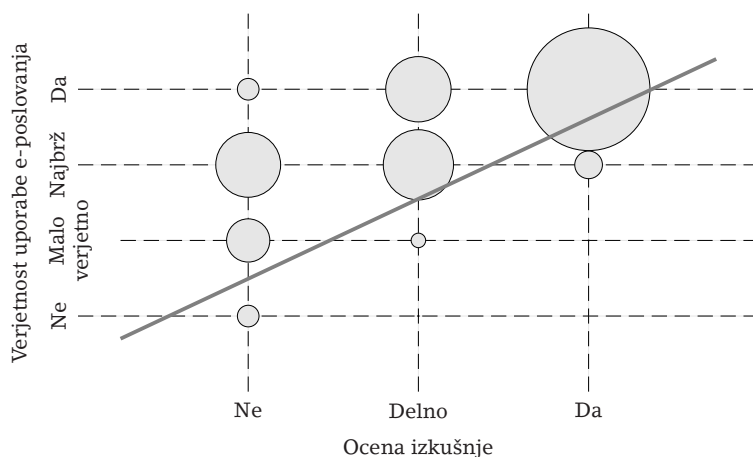
Slika 6 kaže, da je po pričakovanjih med pozitivno izkušnjo in verjetnostjo vnovičnega poslovanja očitna zveza. Izračunan korelacijski koeficient znaša 0,81, kar kaže na močno korelacijo med opazovanimi vrednostmi.

Podobno ugotovitev lahko povzamemo na osnovi rezultatov, ki jih prikazuje slika 7. Ta prav tako kaže povezavo med rezultati uporabe e-poslovanja in odločitvijo o vnovičnem poslovanju. Zveza je v tem primeru nekoliko šibkejša, saj znaša korelacijski koeficient 0,64.

Klusterska analiza je metoda, ki deluje na osnovi klasifikacijskih algoritmov in pokaže sorodnosti med dejavniki, ki jih ocenjujemo. Metoda se uporablja za razvrščanje in iskanje povezanih struktur v množici podatkov. Določitev razdalj med podatki je definirana v več-dimenzionalnem prostoru. Slika 8 kaže dendrogram (hierarhični

SLIKA 6 Verjetnost za vnovično poslovanje glede na dotedanje izkušnje ($R = 0,81$)

Vpliv uporabniške izkušnje na uspešnost e-poslovanja

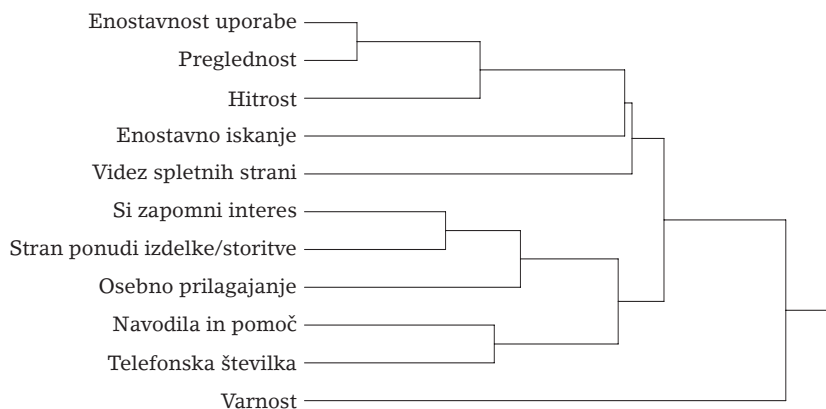


SLIKA 7 Verjetnost za vnovično poslovanje glede na rezultate predhodne uporabe ($R = 0,64$)

drevesni diagram), običajno metodo prikaza združevanja v skupine na podlagi sorodnosti in razdalj med podatki, ki jih analiziramo (Fergligoj 2003; Devore 1995).

Opazimo lahko, da je tudi v tem primeru varnost povsem ločena kategorija, ki pomembno odstopa od vseh drugih.

Slika 9 kaže povezanost dejavnikov, ki jih anketiranci doživljajo pozitivno (na primer obvezen varnostni certifikat in obvezna registracija). Na drugi strani kot negativno in med seboj tesno povezano doživljajo odpiranje dodatnih oken in z vsebino nepovezane reklame.



SLIKA 8 Sorodnost med dejavniki glede na ocene anketirancev



SLIKA 9 Sorodnost pozitivnih in negativnih dejavnikov e-poslovanja

Sklepna razmišljanja

Kot je intuitivno pričakovati in kot navajajo nekateri viri (Genex/Synovate 2003; Fogg in dr. 2001), obstaja pri uporabi e-poslovanja zveza med kakovostjo uporabniške izkušnje in nagnjenjem odjemalcev k vnovični rabi. Raziskava je pokazala, da obstaja statistično značilna povezava med predhodno izkušnjo uporabnikov pri uporabi e-poslovanja in njihovo naklonjenostjo vnovični uporabi. To je argument, ki govori v prid trditvam, da:

- je treba posvetiti uporabniški izkušnji več pozornosti, saj je uspešnost e-poslovanja odvisna predvsem od nje;
- kljub velikim finančnim vložkom v uvedbo e-poslovanja, to ne bo dalo dovolj dobrih poslovnih učinkov, če ne bo težilo k zadovoljstvu njegovih uporabnikov.

Podobna, a nekoliko manj izrazita je povezava med zadovoljstvom z rezultati uporabe e-poslovanja in naklonjenostjo k vnovični uporabi. To lahko kaže:

- na splošno pozitivno mnenje anketirancev o potencialni koristi uporabe e-poslovanja kljub slabšim rezultatom uporabe ter
- na zavedanje, da bodo takšne oblike poslovanja vedno bolj razširjene in zato skoraj neizbežne.

Pomembna ugotovitev raziskave kaže na to, da je varnost za anketirance najpomembnejši dejavnik uspešnega e-poslovanja tako pri tistih, ki so ga že uporabljali, kot pri tistih, ki so le poskusili ali pa niti to ne. Pri tem je značilno, da je varnost za anketirance pomembna, zato naj bo zanjo ustrezno poskrbljeno, pa tudi odjemalcem mora biti jasno predstavljena. Glede na trend povečanja groženj varnosti (Microsoft 2007, Sophos 2008) in povišanja stroškov, povezanih z vdori,

krajo identitete (Ironport/Cisco 2008) in drugimi grožnjami je takšno mnenje anketirancev razumljivo in pričakovano.

Da je večina anketirancev naklonjena uporabi e-poslovanja, kaže tudi odgovor na vprašanje o tem, ali bi ga priporočali drugim. Nekoliko poenostavljeno vprašanje po vzoru metode Net Promoter Score (Reichheld 2003, 4) je bilo namenjeno iskanju zgoščenega mnenja o tem, kako so anketiranci doživljali uporabo e-poslovanja v svojih dotedanjih izkušnjah. 54 % tistih, ki niso poslovali, bi priporočalo poslovanje drugim, medtem ko je med tistimi, ki so poslovali, takšnih 95 %.

Ključne ugotovitve raziskave so:

- H1: Kot kaže slika 6 in pripadajoči korelacijski faktor (0,81) je naklonjenost k vnovičnemu poslovanju statistično značilno odvisna od predhodnih izkušenj anketirancev pri uporabi e-poslovanja. Slika 7 kaže podobno povezavo med zadovoljstvom anketirancev z rezultati uporabe e-poslovanja in nagnjenostjo k vnovični uporabi. Zaradi tega lahko hipotezo H1, da uporabniška izkušnja vpliva na nadaljnjo uporabo e-poslovanja, potrdimo.
- H2: Slika 8 kaže, da so nekateri dejavniki e-poslovanja v doživljanju uporabnikov precej bolj pomembni kot drugi (izstopa varnost, ki je dobila največje število najvišjih ocen). Podobno slika 9 prikazuje dejavnike, razvrščene po vplivu na doživljanje e-poslovanja. Tako lahko hipotezo H2, da obstaja nekaj najpomembnejših dejavnikov, ki pomembno vplivajo na doživljanje e-poslovanja s strani uporabnikov, potrdimo.

Na osnovi raziskave lahko trdimo, da so ključni dejavniki za uspešnost e-poslovanja glede na rezultate raziskave (razvrščeni po pomembnosti):

- varnost in informiranje o varnosti,
- enostavnost uporabe,
- preglednost,
- hitrost in
- enostavno iskanje informacij.

Med izrazito pozitivne sestavine tehnične izvedbe e-poslovanja lahko štejemo:

- realne kontaktne podatke,
- uporabo varnostnih certifikatov in
- redno osveževanje informacij.

Med sestavine, ki se jim je treba izrazito izogibati, pa lahko prištevamo:

- reklame, ki niso v zvezi s siceršnjo vsebino,
- odpiranje dodatnih oken ter
- posredno priskrbo informacij (treba je na primer poslati e-poštno sporočilo in dobiti odgovor o potrjeni rezervaciji).

Snovalci uporabniških vmesnikov (angl. user interface), ki se bodo želeli približati uporabnikom, bodo morali upoštevati različne potrebe teh dveh skupin. Prvim bodo morali ponuditi večjo prilagodljivost in napredno funkcionalnost spletišč in drugih vstopnih točk e-poslovanja. Drugim se bodo morali približati s poenostavitvijo, odganjanjem dvomov, čim lažjim dostopom do pomoči in preprostega prehoda v klasično obliko poslovanja, če se bodo počutili negotove. Morebiti se to sprva zdi velik in nepotreben vložek, a sčasoma se bodo odjemalci opredelili za posamezne ponudnike in pri njih z veliko verjetnostjo ostali. Glede na to, da je obdržati obstoječega odjemalca mnogo ceneje in bolj učinkovito (Foster 2006, 5; Thomsen 2002, 2) kot pridobivati novega, je ustvarjanje razmer za pozitivno uporabniško izkušnjo smotrno dejanje. Gre za dolgoročno naložbo, ki v daljšem obdobju lahko prinese velike prednosti v konkurenci, ki vlada na trgu.

Opombe

1. Internetno oglaševanje prehiteva TV (www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=8459&parent=27).
2. Web Users Reading Less Print (www.emarketer.com/Article.aspx?id=1005553).
3. Podatki so za sezono božičnih praznikov 1999.

Literatura

- Beauregard, R., A. Younkin, P. Corriveau, R. Doherty in E. Salskov. 2007. Assessing the quality of user experience. *Intel Technology Journal* 11 (1): 77–78.
- Devore, J. L. 1995. *Probability and statistics for engineering and the sciences*. Pacific Grove, CA: Cole.
- Fallman, D. 2005. Integrating user experience into the design process with the repertory grid technique: some preliminary notes. Prispevek na WP9 Workshop on Innovative Approaches for Evaluating Affective Systems, Stockholm.
- Ferligoj, A. 2003. Razvrščanje v skupine. Metodološki zvezki 4, Fakulteta za družbene vede.
- Fogg, B. J., in dr. 2001. What makes web sites credible? Prispevek na CHI 2001, Haag. [Http://captology.stanford.edu/pdf/p61-fogg.pdf](http://captology.stanford.edu/pdf/p61-fogg.pdf).

- Foster, S. 2006. Optimizing revenue through customer retention and delivering customer value. [Http://www.infomentis.com/PDFS/WhitePapers/cLoyalty.pdf](http://www.infomentis.com/PDFS/WhitePapers/cLoyalty.pdf).
- Genex. 2003. Web site design affects consumer sales. [Http://findarticles.com/p/articles/mi_m0E1N/is_2003_June_17/ai_103451373](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0E1N/is_2003_June_17/ai_103451373).
- Infoworld. 1999. IBM's redesign results in a kinder, simpler web site. [Http://www.infoworld.com/cgi-bin/displayStat.pl?/pageone/opinions/hotsites/hotextra990419.htm](http://www.infoworld.com/cgi-bin/displayStat.pl?/pageone/opinions/hotsites/hotextra990419.htm).
- Ironport/Cisco. 2008. 2008 Internet security trends. [Http://www.ironport.com/securitytrends/](http://www.ironport.com/securitytrends/).
- Jetter, H.-C., in J. Gerken. 2006. A simplified model of user experience for practical aApplication. [Http://www.inf.uni-konstanz.de/cgip/bib/files/JeGeo6.pdf](http://www.inf.uni-konstanz.de/cgip/bib/files/JeGeo6.pdf).
- Kiewe, H. 2006. UХЕ White Paper: user experience engineering essentials. [Http://user-experience.info/ukiewe\(2006\)uxе-WhitePaper.pdf](http://user-experience.info/ukiewe(2006)uxе-WhitePaper.pdf).
- Kovačič, A., A. Groznik in M. Ribič. 2005. *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kuniavsky, M. 2003. *Observing the user experience: a practitioner's guide to user research*. San Francisco: Kaufmann.
- Lenard, M. T., in D. B. Britton. 2006. *The digital economy fact book*. Washington, DC: The Progress & Freedom Foundation.
- Li, S., in P. Chatterjee. 2005. Shopping cart abandonment at retail web-sites: a multi-stage model of online shopping behavior. Newark, NJ: Rutgers University.
- Lindsay, S. 2006. Web design: a three second impression. [Http://www.teslabyte.com/WebDesignAThreeSecondImpression.html](http://www.teslabyte.com/WebDesignAThreeSecondImpression.html).
- MarketingSherpa. 2007. Landing page handbook. [Http://www.plurapage.com/new/download/d62769A3DF.pdf](http://www.plurapage.com/new/download/d62769A3DF.pdf).
- McCoy, S., A. Everard, D. Galletta, in P. Polak. 2004. A study of the effects of online advertising: a focus on pop-up and in-line ads. [Http://interruptions.net/literature/McCoy-HCIRMIS04.pdf](http://interruptions.net/literature/McCoy-HCIRMIS04.pdf).
- Microsoft. 2007. Microsoft research reveals new trends in cybercrime. [Http://www.microsoft.com/presspass/press/2007/oct07/10-23IAPP-RSAPR.msp](http://www.microsoft.com/presspass/press/2007/oct07/10-23IAPP-RSAPR.msp).
- Nielsen, J. 1999. The top ten web design mistakes of 1999. [Http://www.useit.com/alertbox/990530.html](http://www.useit.com/alertbox/990530.html).
- . 2003. Usability 101: introduction to usability. [Http://www.useit.com/alertbox/20030825.html](http://www.useit.com/alertbox/20030825.html).
- Nielsen, J., in H. Loranger. 2006. *Prioritizing web usability*. Berkley: New Riders Press.
- Nielsen Norman Group. 2007. User Experience: our definition. [Http://www.nngroup.com/about/userexperience.html](http://www.nngroup.com/about/userexperience.html).
- Norman, A. D. 2004. *Emotional Design*. New York: Basic Books.

- Rautenberg, M. 2003. Cost justifying usability. [Http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rautenberg/publications/CostJustifyingUsability2003.pdf](http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rautenberg/publications/CostJustifyingUsability2003.pdf).
- Reichheld, F. 2003. The one number you need to grow. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Schmid, B. F. 2001. What is new about the digital economy? [Http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001405.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001405.pdf).
- Seethamraju, R. 2004. Measurement of user-perceived web quality. Prispevek na 12th European Conference on Information Systems, Turku.
- Sophos. 2008. Security threat report 2008. [Https://secure.sophos.com/security/whitepapers/sophos-security-report-2008](https://secure.sophos.com/security/whitepapers/sophos-security-report-2008).
- Sulčič, V., A. Sulčič in D. Lesjak. 2007. *Osnove e-poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Thomsen, E. 2002. Creating greater revenues through retention. [Http://bluesteelsoftware.com/pdfs/Retention01.pdf](http://bluesteelsoftware.com/pdfs/Retention01.pdf).
- Turban, E., D. King, J. Lee in D. Viehland. 2004. *Electronic commerce: a managerial perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Vehovar, V., D. Lesjak, S. Čikić, G. Koren in V. Sulčič. 2003. Podjetja: vrednotenje e-poslovanja 2003. [Http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=174&menu=0](http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=174&menu=0).
- Vehovar, V., in L. Kronegger. 2004. RIS2004/2: e-bančništvo. [Http://www.ris.org/uploadi/editor/1133950458e_bancnistvo_2004.pdf](http://www.ris.org/uploadi/editor/1133950458e_bancnistvo_2004.pdf).
- Vehovar, V., in M. Šijanec. 2005. E-nakupovanje končnih potrošnikov. [Http://www.ris.org/uploadi/editor/112797423854_RIS2004_e-nakupovanje.zip](http://www.ris.org/uploadi/editor/112797423854_RIS2004_e-nakupovanje.zip).

Interdisciplinarnost omrežja medpodjetniških odnosov

IVA KONDA

Iskra Kondenzatorji, d. d., Slovenija

Članek predstavlja široko teoretično osnovo omrežja medpodjetniških odnosov, ki sega od ekonomije, organizacijskih ved, sociologije in socialne psihologije, prava do naravoslovnih ved. Da bi lažje razumeli kompleksnost omrežja medpodjetniških odnosov, je dobro poznati vpliv različnih ved oziroma prispevek posameznih teorij znotraj teh ved k razlagi in razumevanju teorije omrežja odnosov. Namen članka je podati pregled pomembnih dognanj na posameznih področjih, ki so zaznamovala omrežje odnosov na medorganizacijskem trgu. Ugotavljamo, da poznavanje teh daje kakovostno razlago dogajanja v omrežju medpodjetniških odnosov in razumevanje tega. Obenem nas nauči, kaj vse moramo upoštevati, če se lotevamo proučevanja omrežja odnosov na medorganizacijskem trgu. Prav tako nam daje osnovne informacije, kako in s katerimi orodji izvesti analizo omrežja odnosov, na primer podjetja iz elektroindustrije.

Ključne besede: medorganizacijski trg, omrežje odnosov, medpodjetniški odnosi, odnosi med kupci in prodajalci

Uvod

Pri poenostavljanju in izboljševanju medorganizacijske menjave igrajo osebna razmerja in ugled med udeleženci pomembno vlogo. Najpomembnejši socialnopsihološki dejavnik na medorganizacijskem trgu je osebni odnos in s tem povezana formalna in neformalna izmenjava informacij (Ruyter, Moorman in Lemmink 2001, 274). Ko posamezniki iz podjetij med seboj tesno sodelujejo, s tem oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. V tem procesu se med seboj povezujejo: vedenje posameznikov, njihove namer, komunikacije, sistemi prepričanj, ideologije različnih skupin oziroma najrazličnejši vidiki neke družbe in ljudi v njem. V socialni interakciji izstopajo lastnosti, ki so temeljne za odnose med ljudmi: vedenje posameznikov, socialne vrednote in norme, ki si jih posamezniki izmenjujejo, ter nezavedne duševne strukture, ki se zrcalijo v čustvih in motivaciji posameznikov (Ule 2004, 207). Sistem medosebnih odnosov nastane v socialni interakciji z zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in izmenjavo informacij. Medosebni odnosi povratno krepijo komunikacijo, omogočajo funkcionalno reševanje konfliktov

in učenje. To pa spet povratno vpliva na krepitev zaupanja med partnerjema. Gre za stalne medsebojne vplive med naštetimi socialno-psihološkimi spremenljivkami.

Vse bolj postaja očitno, da s proučevanjem posameznih razmerij ne moremo celostno analizirati dogodkov na medorganizacijskih trgih; primernejše je proučevanje *omrežij odnosov*. Vsak odnos lahko vidimo kot vpet ali povezan z drugimi odnosi, njegovega razvoja in funkcij pa ne moremo pravilno razumeti, če ne upoštevamo teh povezav (na primer Hagedoorn 2006; Håkansson in Ford 2002). Trženjski odnos ne vpliva samo na to, kar se dogaja v odnosih proučevanih podjetij, ampak tudi na to, kar se dogaja v vseh drugih odnosih, ki jih obkrožajo in v katere niso neposredno vpletena. Rečemo lahko, da omrežna metoda celostno obravnava poslovno okolje podjetja, in ne zgolj po delih.

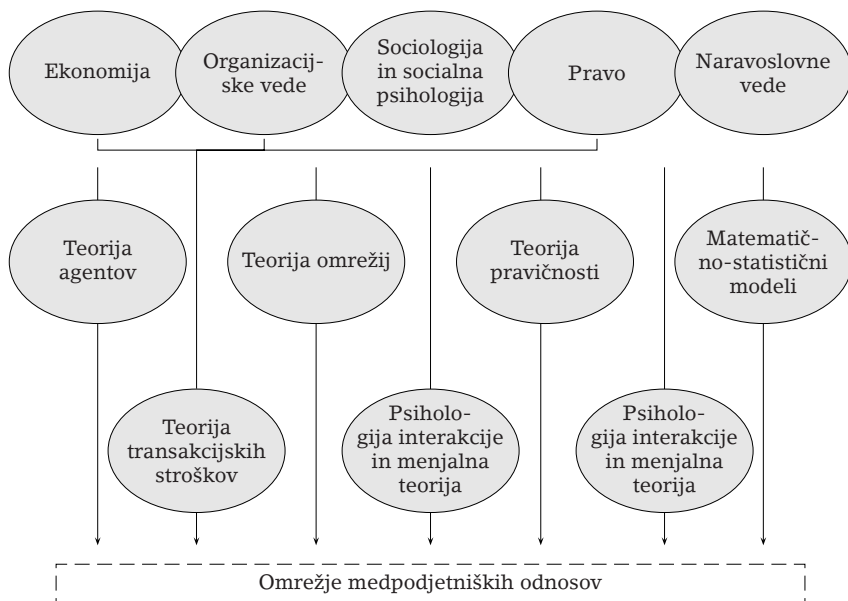
V članku želimo predstaviti interdisciplinarnost omrežja medpodjetniških odnosov. Menim, da je področje odnosov na medorganizacijskem trgu prepleteno s številnimi vedami in je dobro poznati vpliv različnih ved oziroma prispevek posameznih teorij znotraj teh ved k razlagi in razumevanju teorije omrežja odnosov. Tako je moj namen na enem mestu strniti pomembna dognanja na posameznih področjih, ki so zaznamovala omrežje odnosov na medorganizacijskem trgu. Z omrežji odnosov se ne ukvarjajo le ekonomija, organizacijske vede, sociologija, socialna psihologija, politika in pravo, kot v glavnem navajajo raziskovalci v poslovni literaturi (na primer O'Malleyjeva in Tynanova 2003; Eiriz in Wilson 2006; Wilkinson 2001), temveč tudi naravoslovne vede, kot so statistika, matematika, biologija, računalništvo.

Omrežje medpodjetniških odnosov z vidika različnih teorij

Interdisciplinarnost omrežja medpodjetniških odnosov je prikazana na sliki 1. Omrežje medpodjetniških odnosov ima svoje korenine ne le v ekonomiji, organizacijskih vedah, sociologiji, psihologiji, pravu, temveč tudi v naravoslovnih vedah. Slednje postajajo vse bolj pomembne, saj nam dajejo metodologijo za raziskovanje omrežij medpodjetniških odnosov.

Teorija agentov oziroma agencijska teorija podjetja je ena od smeri v t. i. novi institucionalni ekonomiki. Gre za tisto vrsto institucionalne ekonomike, ki se osredotoča na problem *ex-ante* mehanizmov, ki naj bi zagotovili učinkovito delovanje podjetja. V drugi tok nove institucionalne ekonomike spada ekonomika transakcijskih stroškov, ki se osredotoča na *ex-post* vidik transakcij med obema stranema. Skupno obema teorijama je, da prispevata k razlagi in razumevanju

Interdisciplinarnost omrežja medpodjetniških odnosov



SLIKA 1 Interdisciplinarnost omrežja medpodjetniških odnosov

učinkovitosti organizacije trženjskih odnosov. Poleg omenjenih teorij predstavljamo prispevek sociologov k odnosom med prodajalci in kupci na medorganizacijskem trgu s teorijo pravičnosti in prispevek socialne psihologije. V nadaljevanju govorimo o teoriji pogodbenih odnosov, ki se prepleta s področjem prava, ekonomije, organizacijskih ved in sociologije. Sledi teorija omrežij, ki ima raziskovalna izhodišča zlasti v sociologiji, pa tudi v organizacijskih vedah in ekonomiji. Skupno vsem tem raziskovalnim izhodiščem je, da vsa temeljijo na dejstvu, da enote (posamezniki) oblikujejo omrežje z zavestnimi odločitvami o tem, katere povezave bodo vzpostavili oziroma prekinili. Razlikujejo se po tem, kateri socialni procesi so vodilni. Ob matematično-statističnih metodah pa predstavimo še orodja za analizo medpodjetniških odnosov, ki nam jih omogočajo računalniški programi.

TEORIJA AGENTOV

Omrežje medpodjetniških odnosov je prežeto z agencijskimi razmerji: proizvajalec kot principal in posrednik kot agent oziroma končni kupec kot principal in dobavitelj kot agent. S teorijo agentov lahko razlagamo odnose zlasti na treh področjih (Bergen in Walker 1992, 9–16):

1. *Prodajno osebje in management prodaje.* Zaposlovanje, motiviranje in nadzor prodajnega osebja predstavljajo agencijsko razmerje. Poleg najustrežnejšega načina nagrajevanja je treba pročitati tudi vpliv eksogenih spremenljivk, kot so: različni cilji in naklonjenost tveganju, ki ga ima prodajno osebje v posameznih stopnjah svoje kariere; različen napor in rezultat pri posameznih prodajnih dejavnostih (na primer servisiranje tekočih računov v primerjavi z iskanjem novih kupcev); različne socialne norme (zaupanje, organizacijska pripadnost).
2. *Koordinacija in nadzor tržnih poti.* Pri tržni poti gre za zapleten sistem odnosov, v katerem delujejo podjetja in ljudje, da bi izpolnili cilje posameznikov in podjetij. Najpogostejši vzrok za spor na tržni poti je prav nezdržljivost ciljev, na primer ko želi proizvajalec doseči hitro rast na trgu s politiko nizkih cen. Na drugi strani pa želijo distributerji delati z višjimi maržami in dosežati kratkoročno dobičkonosnost. Kljub soodvisnosti med udeleženci na tržnih poteh posamezniki pogosto raje sledijo svojim kratkoročnim ciljem, kar povzroča konfliktna situacije. Proizvajalci morajo določiti pogoje in odgovornosti sodelujočih členov na tržnih poteh. Agencijska teorija se osredotoča na uporabo pogodbenih pogojev za *nadzor in koordiniranje odnosov* na tržnih poteh. Za koordiniranje dejavnosti na korporacijskih (znotrajorganizacijskih) in konvencionalnih (medorganizacijskih) tržnih poteh uporabljamo tri nadzorne mehanizme: avtoritativnega (ena stran v odnosu uporablja svojo moč za nadziranje dejavnosti druge strani), pogodbenega (vključuje dogovor vseh strani glede pogojev, ki definirajo njihove odgovornosti, tj. naloge in nagrade za izvajanje dejavnosti na tržnih poteh) in normativnega (vsebuje sklop skupnih norm, ki koordinirajo dejavnosti, ki jih izvajajo udeleženci na tržni poti in ki upravljajo odnos) (Sheth in Parvatiyar 2000, 306). Na učinkovitost nadzornih mehanizmov vplivajo tudi socialne *norme* udeležencev na tržnih poteh. Z oblikovanjem skupnih norm in standardov ravnanja partnerja postavita pravila ravnanja v prihodnjih menjavah (Dwyer, Schurr in Oh 1987, 17) in s tem prispevata k zmanjšanju nagnjenosti k oportunističnemu ravnanju (Brown, Dev in Lee 2000, 51).
3. *Tržno komuniciranje.* S komuniciranjem posredujemo sporočila, obenem pa z njim opredeljujemo naš medosebni odnos in s tem določamo ravnanje udeležencev komunikacije. Govorimo o vsebinskem in odnosnem vidiku komuniciranja, torej prvič, kaj sporočamo, in drugič, kako to počnemo oziroma kako s tem defini-

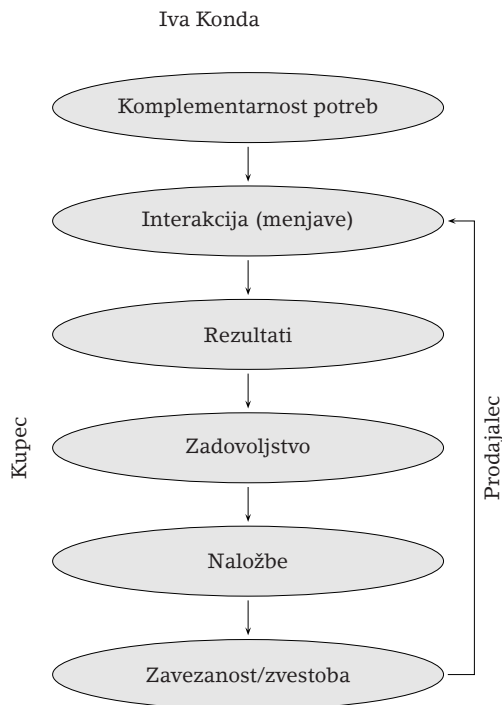
ramo odnos.¹ Komunikacije med organizacijami omogočajo prenos prepričevalnih informacij, sodelovanje pri sprejemanju odločitev, koordiniranje programov, uveljavljanje moči ter oblikovanje lojalnosti in zavezanosti. Komuniciranje s kupci podjetju omogoča odkrivanje potreb in razvoj novih ali izboljšanih izdelkov/storitev. Inovativno vedenje zahteva sodelovanje med podjetji, to je uresničljivo predvsem z medsebojnim spoznavanjem, ki se razvije s trženjskimi odnosi v daljšem časovnem obdobju.

Teorija agentov se torej osredotoča na interese posameznikov, razlaga diadni odnos principal – agent in uporablja nadzorne mehanizme pri razlagi menjave na medorganizacijskem trgu. Rečemo lahko, da so to izhodišča, ki jih analiza omrežja medpodjetniških odnosov mora vključevati. Vendar pa agencijski teoriji očitamo, da je v ospredju njenega proučevanja diada principal – agent, in ne vpetost tega odnosa v širše medpodjetniško omrežno okolje. Poglejmo, kako teorija transakcijskih stroškov prispeva k odnosom v omrežju povezav na medorganizacijskem trgu.

TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

Teorija transakcijskih stroškov je splet institucionalne ekonomske ter organizacijske in pravne analize. Teorija ignorira medsebojne odvisnosti med podjetji in sprejema perspektivo minimiziranja transakcijskih stroškov, ki jih utrpí eno podjetje, namesto stroškov, ki jih utrpita obe strani pri transakciji. Da bi se odnos med kupcem in prodajalcem sčasoma razvil, morajo tako prodajalci kot tudi kupci do neke mere vlagati v odnos. Posledično lahko na trženje med podjetji gledamo kot na proces naložb v tržne položaje na mikro- in makroravni, menita Turnbull in Wilson (1989, 1). Naložbe so še posebno zanimive, ker v odnos lahko vlagata tako kupec kot prodajalec. Wilson in Mummalaneni (v Turnbull, Ford in Cunningham 1996, 50) sta proučevala odnos prodajalec – kupec in s tem tudi transakcijsko specifične naložbe v ta odnos; razvila sta raziskovalno ogrodje, ki ga prikazuje slika 2.

Raziskovalno ogrodje se začne s predpostavko o komplementarnosti potreb, ki vodijo k menjavam, izvedenim skozi interakcije, tako kot pri modelu, ki sta ga razvila Johanson in Mattson (1985, 185–195). Wilson in Mummalaneni (v Turnbull, Ford in Cunningham 1996, 50) predpostavljata tudi, da se razmerja razvijajo skozi inkrementalne naložbe v vire, te naložbe pa morata izvajati tako organizacija kupca kot organizacija prodajalca. Take naložbe bodo predvidoma izvedene samo tedaj, kadar bodo rezultati interakcij znotraj odnosa zadovoljivi, bodisi v danem trenutku bodisi enkrat v prihodnosti. Gre za



SLIKA 2
Raziskovalno ogrodje razvoja
odnosov prodajalec –kupec
(prirejeno po Wilson in
Mummalaneni v Turnbull,
Ford in Cunningham 1996, 50)

naložbe v prilagoditve izdelka, procesa ali organizacije oziroma, kot navajata Joshi in Stump (1999, 337), podjetje vlaga v odnos s svojim partnerjem na naslednje načine: naložbe v učenje partnerja, v spremembo lastnega proizvodnega procesa, da bi se lahko učinkovito vključil v partnerjevo poslovanje, v spremembo lokacije, da bi bili tudi fizično blizu partnerju in tako racionalno ravnali s transportnimi stroški, v proizvodne zmogljivosti, orodja, stroje, v zanje, izkušnje, tehnološke procese, dostop do redkih virov in drugo. Vendar partner teh naložb ne izvaja zgolj zato, da bi jasno pokazal zanimanje za razvoj dolgoročnega odnosa, temveč tudi v upanju, da bo drugi partner vračal z enakimi ukrepi (Turnbull in Wilson 1989, 1–6).

Pomemben prispevek analize transakcijskih stroškov k razvoju in vzdrževanju odnosov na medorganizacijskih tržnih poteh je uporaba naložb v odnosu oziroma t. i. specifičnih transakcijskih naložb za vezovanje obeh strani k vzdrževanju odnosa. Te vzajemne specifične naložbe ali izmenjave »talcev« zagotavljajo ekonomsko spodbudo za vzdrževanje vrednosti pridobljenega bogastva skozi ohranitev odnosa (Weitz in Jap 1995, 220–222; Eiriz in Wilson 2006, 279).

Poleg nadaljnjega razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem lahko TSI in prilagoditvene dejavnosti ustvarjajo še socialne (družbene) in strukturne (ekonomske) vezi. Te vezi vodijo k vzajemni zvestobi kot meri pristne lojalnosti in zato k dolgoročnim in profi-

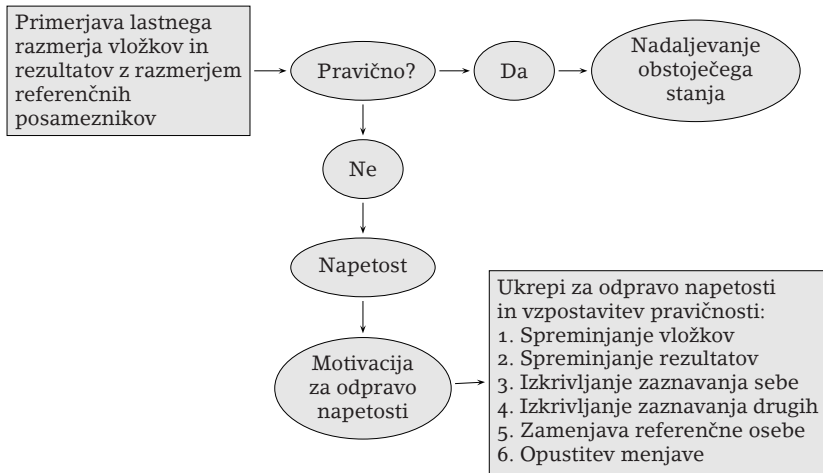
tabilnim odnosom, ki jih je težko pretrgati (Turnbull, Ford in Cunningham 1996, 50). Če pa razmerje s partnerjem dokončno preneha, so te naložbe nepovratne.

S transakcijsko teorijo je mogoče razložiti nastajanje *omrežja podjetij* in njihove mrežne (med)organizacijske strukture (na primer dinamične mreže²). Po tej teoriji (rečemo ji tudi internalizacijska teorija) je bistvo obstoja in rasti podjetja ter tudi razlog za nastanek omrežij podjetij v težnji podjetja po zniževanju stroškov tržnih transakcij oziroma po (vsaj delnem) izogibanju transakcijskim stroškom trga. Socialna omrežja znižujejo transakcijske stroške, saj je zaradi boljše informiranosti v omrežju močno znižana informacijska asimetrija (Gulati, Nohria in Zaheer 2000, 208). Prav tako pa je oportunistično ravnanje v omrežju dražje, saj se akterji zavedajo, da izguba ugleda ne vpliva le na konkreten odnos, ampak lahko vpliva na vse sedanje in potencialne partnerje. Podobno ugotavlja Coleman (2000, 17–41), ko govori o zaprti in odprti strukturi omrežja, da »zaprtje« socialnega omrežja pospešuje oblikovanje pozitivnih norm, ohranja zaupanje drugih in tako krepi socialni kapital,³ transakcijski stroški znotraj omrežja pa so nižji. Če je struktura omrežja bolj odprta, je večja verjetnost, da bo kršenje norm ostalo neopaženo in nekažnovano. Posledica tega je slabše medsebojno zaupanje udeležencev omrežja, oslabitev socialnega kapitala in povišanje transakcijskih stroškov.

Teorija transakcijskih stroškov je komplementarna teoriji principal – agent. Obema je skupno to, da prispevata k razlagi in razumevanju učinkovitosti organizacije trženjskih odnosov in sta temelj za razumevanje omrežne metode.

TEORIJA PRAVIČNOSTI

Dolgoročne odnose med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu, njihovo kooperativno vedenje lahko razložimo s teorijo pravičnosti. Po tej teoriji ljudje v medosebnih odnosih stremijo po takšnih interakcijskih rezultatih, ki so sorazmerni njihovim vložkom in naporom za ohranitev interakcije. Ganesan (1994, 12) ugotavlja, da tako pogledi kupca kot pogledi prodajalca kažejo na to, da je dolgoročna naravnost v odnos določena s *stopnjo zaupanja*, ki jo kupec ali prodajalec izkazuje partnerju. Večina definicij zaupanja vsebuje prepričanje, da bosta partnerja v odnosu delovala v najboljšem interesu drug do drugega (Wilson 1995, 251). Pri tem je v ospredju ekonomski vidik, zanemarjena pa sta čustveni in razumski vidik posameznikov v procesu sodelovanja, dodajajo Ellis, Lowe in Purchase (2006, 37). Zaupanje je kompleksen dejavnik, ki vpliva na medosebna razmerja, saj vsebuje zaznave posameznih akterjev, njihove



SLIKA 3 Teorija pravičnosti (prirejeno po Huppertz, Arenson in Evans 1978, 250–251)

različne poglede na povezanost, duševno predstavo in podobno.

Vloga raziskovanja pri teoriji pravičnosti je ukvarjati se s skupinskimi procesi in pravično razdelitvijo koristi (Huppertz, Arenson in Evans 1978, 250–251). Za zmanjšanje nepravičnosti v trženjskem odnosu med kupcem in prodajalcem lahko uporabimo več različnih ukrepov (slika 3): povečamo vložke, če so ti majhni v primerjavi z rezultati in vložki primerljivih posameznikov; zmanjšamo vložke, če so ti veliki v primerjavi z rezultati in vložki primerljivih posameznikov; izboljšamo rezultate, če so ti slabi v primerjavi z vložki in rezultati primerljivih posameznikov; poslabšamo rezultate, če so ti predobri v primerjavi z vložki in rezultati primerljivih posameznikov; opustimo menjavo; izkrivljeno prikažemo vložke in rezultate primerljivega posameznika ali pa zamenjamo izbor primerljivega posameznika.

Teorija pravičnosti ali teorija (iz)menjave, kot jo nekateri imenujejo, prispeva k razlagi diadne narave trženjskih transakcij, poleg tega pa v trženjski vedi vzpostavlja koncepte moči v menjavi, potrebo po prilagajanju partnerjem, zaupanje, enakost v odnosu, recipročnost in ne nazadnje pomembnost vrednot udeležencev v odnosu.

PRISPEVEK SOCIALNE PSIHOLOGIJE

Socialna psihologija razlikuje tri glavne modele socialne interakcije (Ule 2004, 207):

- interakcija kot izmenjava vedenjskih oblik in dejanj med osebami,

- interakcija kot soočanje in povezovanje socialnih pomenov dejanj,
- interakcija kot izraz nezavednih dispozicij⁴ in nezavednih vedenjskih vzorcev.

Ali drugače povedano, v socialni interakciji postanejo opazne lastnosti, ki so temeljne za odnose med ljudmi: *vedenje* posameznikov, *socialne vrednote in norme*,⁵ ki si jih posamezniki izmenjujejo, ter *nezavedne duševne strukture*, ki se zrcalijo v čustvih in motivaciji posameznikov.

V okviru odnosov med kupci in prodajalci na medorganizacijskem trgu je zlasti pomembna lastnost *socialne interakcije*, da v njej sodelujoče osebe delujejo tako, da se stalno odzivajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram ter pričakovanim in zaznanim nameram svojih partnerjev. Vsak posameznik ima lastne sisteme presoje, vrednote, sposobnosti in potrebe, s katerimi ugotavlja rezultat interakcije. Nastanek in vzdrževanje interakcije sta odvisna od treh vrst dejavnikov: od pričakovanih koristi in izgub v primeru vstopa v odnos, od možnosti izbire alternativnih odnosov ter od odločitve in prepričanja, da je pričakovana interakcija najboljša alternativa za oba partnerja. Vse oblike medsebojne odvisnosti niso konstruktivne in ne prinašajo vzajemnih koristi. Borders in Johnston (v Johnston, Peters in Gassenheimer 2006, 948) poudarjata, da v mnogih primerih obstoj neprimerne medsebojne odvisnosti in neprimerne interakcije povzroča neustrezne izmenjave resursov. Take izmenjave lahko zavirajo dokončanje projekta zaradi motenj delovnega procesa in omejevanja pretoka informacij. To se kaže v dragem in nepotrebnem zmanjšanju in izgubi produktivnosti.

Vsako medpodjetniško sodelovanje in oblikovanje odnosa je lahko samo posledica odnosa med posamezniki. Osrednjo vlogo igra posameznik, zaposlen pri podjetju, ki bolj ali manj uspešno sodeluje v socialni interakciji s predstavniki drugih podjetij.⁶ Če posamezniki sodelujejo v socialnih interakcijah z gojenjem rastočega medsebojnega zaupanja znotraj podjetja, je to prvi pogoj za sodelovanje v pozitivnih socialnih interakcijah med predstavniki različnih podjetij, kar je smisel tržne usmerjenosti podjetja in oblikovanja dolgoročnega trženskega odnosa, ki potem vodi v zadovoljstvo kupcev, dobičkonosnost in oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja.

TEORIJA POGODBENIH ODNOSOV

Pogodbeni odnosi so bili v besedilu omenjeni že nekajkrat, kar potrjuje mojo tezo, da je področje odnosov na medorganizacijskem trgu

prepletено s številnimi vedami, tudi pravom. Pravno-formalne povezave so natančni in obvezujoči pogodbeni dogovori, ki specifičirajo obveznosti in vloge obeh strani v odnosu. S tem dejavnikom niso mišljene splošne obligacije (na primer mednarodna konvencija o prodajni pogodbi), ki urejajo področje komercialnih menjav (nakupno-prodajnih procesov), ne glede na to, ali stranki podpišeta formalni dokument ali ne. Pravno-formalne povezave oblikujejo nadzorni mehanizem, ki se lahko uporabi za oblikovanje hierarhije v menjavi (Cannon, Achrol in Gundlach 2000, 180). Pravno-formalne povezave oblikujejo dve osnovni koristi: oblikujejo zaščito, ki jo je mogoče realizirati prek pravnega sistema države, in regulirajo partnerski odnos z oblikovanjem načrta za prihodnje obdobje. Pravne povezave pa so lahko tudi omejitve, če zmanjšujejo fleksibilnost partnerjev v prilagajanju spreminjajočemu se okolju poslovanja.

V moderni teoriji podjetja je podjetje predvsem kompleksna množica medsebojnih pogodbenih odnosov med lastniki virov. Dve ali več podjetij razvijejo pogodbeni odnos za deljenje in souporabo svojih edinstvenih virov in zmožnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti. V tem primeru povezave sodelujoča podjetja ne ustanovijo novega neodvisnega podjetja in tudi nimajo kapitalskih vložkov. Zaradi tega so nekapitalske povezave manj formalne in ne zahtevajo tako visoke pripadnosti partnerjev kot skupna vlaganja ali kapitalske povezave. Tovrstne povezave so pravzaprav projekti, v katerih se dve ali več podjetij odloči za pogodbeno sodelovanje na določenem področju poslovanja, na primer licenčna pogodba, franšizing, proizvodna kooperacija, skupno trženje, distribucijski dogovor, oskrbovalna veriga, raziskovalno-razvojno partnerstvo. Dolgoročno pogodbeno sodelovanje zahteva visoko stopnjo zaupanja vpletenih strani in pri izvedbi zahteva obojestransko vlaganje.

TEORIJA OMREŽIJ

Spoznali smo teorijo agentov, transakcijske stroške, teorijo pravičnosti, prispevek socialne psihologije in teorijo pogodbenih odnosov. Omrežja pravzaprav povezujejo vse do zdaj predstavljene konstrukte.

Teorijo omrežij, tudi teorijo socialnih omrežij ali teorijo akterskih omrežij, širše razvrstimo med strukturalne sociološke teorije. Socialna omrežja so definirana kot sklop ljudi, podjetij ali drugih družbenih entitet, ki jih medsebojno povezuje vrsta družbeno pomembnih razmerij, na primer prijateljstvo, sodelovanje ali izmenjava informacij, ali pa vzajemno delovanje za uspešnejše doseganje želenih ciljev z izmenjavo izkušenj, resursov in informacij (Lea in dr. 2006, 122).

Kompleksni medorganizacijski trg lahko vidimo kot omrežje, kjer so točke podjetja, odnosi med njimi pa so povezave. Vsaka točka oziroma podjetje s svojimi posebnimi tehničnimi viri in ljudmi je na različne načine prek odnosov povezana z več drugimi (Håkansson in Ford 2002, 133). Pravzaprav je že posamezno podjetje kompleksno omrežje internih odnosov med zaposlenimi, oddelki in funkcijskimi enotami. Zavedati se moramo, da poleg procesov izbiranja in transformacije menjava vedno vključuje še proces družbene interakcije (angl. human interaction processes), ki ga gradijo posamezni akterji udeleženi podjetij v menjava. Prav tako ne moremo mimo dejstev, da je članstvo v omrežju dinamično. Udeleženci delujejo in razvijajo vezi, istočasno pa so sami rezultat svojih vezi. Interakcija med dvema akterjema ima *časovno komponento*, ves čas se razvija z učenjem in izkušnjami. Poleg *medsebojne odvisnosti* obeh udeležencev se moramo zavedati vpetosti posamične interakcije v odnose z drugimi, kar Ford in Håkansson (2006) imenujeta relativnost interakcije in dodajata četrty ključni element interakcije, tj. vzajemno delovanje oziroma pripravljenost na interakcijo (angl. jointness). Pri tem moramo upoštevati tudi spremembe okolja. Koka, Madhavan in Prescott (2006) obravnavajo vpliv okolja na celotno omrežje in se pri tem osredotočajo na dve dimenziji okolja, to sta negotovost in razpoložljivost resursov.

Analiza socialnih omrežij je posebna raziskovalna metoda v okviru družbenih in vedenjskih znanosti, ki temelji na predpostavki velike pomembnosti odnosov oziroma povezav med udeleženci nekega omrežja. Za analizo socialnih omrežij so poleg pomembnosti povezav v omrežju pomembna še naslednja *načela* (Wasserman in Faust 1994, 4):

- udeleženci in njihova dejanja so medsebojno odvisni;
- povezave med udeleženci so sredstva za prenos materialnih ali nematerialnih virov;
- strukturno okolje omrežja je vir priložnosti in/ali omejitev za posamična dejanja udeležencev;
- strukturno okolje omrežja določa trajne vzorce povezav med udeleženci.

V družboslovju obstajata dva glavna načina proučevanja omrežij, ugotavljata Powell in Smith-Doerr (1994, 368–369), in sicer so omrežja uporabljena ali kot analitično orodje ali kot oblika upravljanja omrežja. V slednjo skupino proučevanj uvrščata omrežno metodo skupine IMP.⁷ Vendar pa raziskovalci skupine IMP (Håkansson in Snehota 1995; Gemünden, Ritter in Walter, 1997; Mattson 2001;

McLoughlin in Horan 2002) z uvrstitvijo v drugo skupino težko soglašajo, saj menijo, da se upravljanje doseže med odnosi, omrežje pa je način razumevanja splošne povezanosti, ki prevladuje v odnosih na medorganizacijskih trgih. Poleg tega metoda IMP ne vidi omrežij kot že vnaprej obstoječih struktur, ki so vsiljene podjetjem, ampak se oblikujejo med oblikovanjem vezi in odnosov med avtonomnimi udeleženci (McLoughlin in Horan 2002, 537). Pravzaprav je omrežna metoda na odnosih temelječa metoda za razumevanje medorganizacijskih trgov. V nasprotju s sociološko in bolj strukturno metodo (analiza socialnih omrežij) raziskovalci skupine IMP namenjajo več pozornosti vsebini odnosov in njihovi dinamiki.

Velik teoretičen in metodološki prispevek k omrežnim organizacijskim oblikam so dali Contractor, Wasserman in Faust (2006). Omrežje je organizacija, menijo (prav tam, 681) in proučevanje tega omrežja temelji na večnivojski analizi (udeleženec, diada, triada in globalni nivo). Z napredkom tehnologije so socialne mreže sčasoma prerasle okvir osebnih interakcij med posamezniki kot tudi tehnološko infrastrukturo, ki je povezovala te posameznike, in se razvile v *online socialne mreže*, ki jih povezujejo računalniške mreže. Online mreže igrajo pomembno vlogo pri poslovnih dejavnostih in ekonomskem razvoju.

MATEMATIČNO-STATISTIČNI MODELI

Da zajamemo celotno razsežnost omrežja odnosov, se moramo dotakniti tudi naravoslovnih ved. Na tem mestu želim izpostaviti po moji oceni pomembne dosežke, modele ali orodja, ki so bila razvita pod okriljem matematike, statistike, fizike, računalništva, pa tudi biologije in kemije in jih lahko uporabimo pri analizi omrežja odnosov na medpodjetniškem trgu. Pa poglejmo, kaj obravnavajo naravoslovne vede, ko proučujejo omrežja.

Večina modelov za razvoj omrežij se ukvarja z določanjem dejavnikov, ki vplivajo na strukturo omrežja (Snijders, Steglich in Pearson 2008). Dejavnike v grobem delijo na lastnosti omrežja in lastnosti posamezne enote omrežja. Le malo pa se modeli ukvarjajo z vplivom strukture omrežja na lastnosti posameznika. To kaže na model izbire in okužbe (angl. model of contagion and selection), ki ga je predstavil Leenders (1997) in ki hkrati pojasnjuje spremembe v strukturi omrežja kot funkcije lastnosti enot omrežja ter spremembe v lastnostih posamezne enote kot funkcijo strukture omrežja. Čeprav je prevladujoča metoda pri tem uporaba loglinearnih modelov (na primer Wasserman in Iacobucci 1988), je modeliranje z Markovskimi modeli za socialna omrežja zelo uporabna alternativa (Robins in dr. 2007;

Snijders, Steglich in Pearson 2008). Za analizo medsebojnih vplivov in čeznivojskih učinkov v omrežju medpodjetniških odnosov lahko uporabimo razširjene logit modele, na primer *modele p** (Robins in dr. 2007). Širok pregled literature s področja fizike na temo omrežij najdemo na primer v Albert in Barabási (2002) ter Dorogovtsev in Mendes (2002).

Pri analizi odnosov med podjetjem in njegovimi kupci si lahko pomagamo z analizo socialnih omrežij, v ospredju katere je metoda *bločnega modeliranja*. Cilj te pomembne matematične metode je olajšati analizo proučevanih odnosov in povezav, saj raziskovalcu omogoča, da namesto v večje, nepregledno omrežje usmeri proučevanje v manjše omrežje oziroma bločni model, v katerem so enote skupine enakovrednih enot. Z drugimi besedami, v danem omrežju se razkrijejo skupine enot, ki imajo enak ali vsaj podoben vzorec povezav z drugimi enotami. Dobljena struktura je precej bolj pregledna in primerna za interpretacije in preverjanje usklajenosti dejanskega omrežja z vnaprej izbranimi modelnimi strukturami (Doreian, Batagelj in Ferligoj 2005, 247–270). Uporaben program za tovrstno analizo je program Pajek (glej <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>), ki je namenjen posebej za analizo velikih omrežij, temelji na hitrih algoritmih in ima izdelano zelo dobro grafično predstavitev omrežij. Za analizo omrežij je uporaben tudi paket UCINET (glej <http://www.analytictech.com>), ki je po eni strani manj zmožljiv, po drugi strani pa ima veliko več funkcij kot paket Pajek. Med zanimivimi paketi za analizo omrežij naj omenim še paketa GRADAP, MetMiner in STRUCTURE, ki sta po zmožljivostih primerljiva s paketom UCINET.⁸

Pri *dinamičnih* oziroma *longitudinalnih omrežjih* se zanimanje vrsti okrog razumevanja, kako se omrežje razvija in spreminja skozi čas, in okrog iskanja načinov za razvoj modelov socialnih procesov, ki bi pomagali pojasniti opazovane strukture (Leenders 1997; Powell in dr. 2005; Suitor, Wellman in Morgan 1997; Zeggelink, Stokman in Van de Bunt 1996). Jedro zanimanja je torej dinamika medosebnih odnosov, ki je pomembna za razumevanje socialnega omrežja. Primeri uporabnih metod za analizo dinamičnih omrežij so navedeni v prilogi.

Za razumevanje omrežnih razmerij in njihove časovne dinamike je najpomembnejši kvalitativni način zbiranja podatkov, meni Coviello (2005, 43). Kvalitativni podatki, zbrani med induktivno fenomenološko raziskavo, so posebno primerni, kadar potrebujemo bogato, globoko, na samem procesu temelječo omrežno informacijo. Medtem ko so kvantitativni podatki enodimenzionalni, so kvalitativni edinstveni v tem, da jih je mogoče analizirati tako kvalitativno kot tudi kvantita-

tivno. To pa je odločilna prednost za uporabo kvalitativnih podatkov in sredstev, na osnovi katerih bomo izvajali analizo omrežja z uporabo tega, kar bomo imenovali »bifokalne leče«. To pomeni metodo, ki združuje interpretacijo kvalitativnih podatkov s statistično analizo podatkov. Ta metoda omogoča raziskovalcem, da povežejo kvantitativne analitične metode s kvalitativnim raziskovanjem (na primer v obliki strukturirane vsebinske analize primerov). Enako kot Coviello (2005, 43) tudi sama menim, da je metoda, ki uporablja raziskavo primera, še toliko bolj primerna za raziskavo omrežja, kolikor pomaga ustvarjati vpogled v socialno dinamiko in v operacije podjetja in lastnikov managerjev v daljšem časovnem obdobju.

V zadnjih letih je *analiza omrežij in teorija grafov* eno od najbolj vročih raziskovalnih področij ne le v matematiki, temveč tudi v fiziki, biologiji, kemiji in ekonomiji. Skoraj vsak kompleksen sistem je namreč mogoče predstaviti kot graf (Bornholdt in Schuster 2002; Newman 2003, 20–27; Doreian, Batagelj in Ferligoj 2005), teorija grafov pa ne kaže le, kako se posamezne enote med seboj povezujejo, temveč precej več, na primer kakšni vzorci se pojavljajo in kateri zakoni veljajo, ko se grafi in omrežja skozi čas spreminjajo in razvijajo. Iz analize socialnega omrežja lahko ugotovljamo:

- kateri kupci pomenijo jedro omrežja in so zato najpomembnejši z vidika dolgoročnega poslovanja podjetja;
- katere izdelke bi glede na uvrščenost kupca v skupino lahko še ponudili posameznemu kupcu;
- kakšna je slika omrežja kupcev skozi na primer petletno obdobje, so kakšne zakonitosti, novi kupci, izgubljeni kupci, prehodi kupcev med skupinami;
- kako se med petletnim obdobjem giblje prodaja pri posameznih kupcih, ali je to rezultat razvoja in vzdrževanja odnosov do posameznega kupca in podobno.

Računalniško modeliranje je hitro nadomestilo tradicionalne prijeme v matematični teoriji in eksperimentih. Pregled nekaterih obstoječih programov za dinamični prikaz časovnih omrežij podajamo v prilogi.

Sklepne misli

Članek podaja kratek pregled dognanj na posameznih področjih, od ekonomije, organizacijskih ved, sociologije, psihologije, prava do naravoslovnih ved, ki so zaznamovale omrežje odnosov na medorganizacijskem trgu. Poznavanje vseh nam daje razlago dogajanja v omrežju medpodjetniških odnosov in razumevanje tega. Obenem

nas nauči, kaj vse moramo upoštevati, če se lotevamo proučevanja omrežja odnosov na medorganizacijskem trgu. Prispevek članka je tudi v tem, da daje osnovne informacije, s katerimi orodji izvesti analizo omrežja odnosov, na primer podjetja iz elektroindustrije. Analizo strukture omrežja odnosov, ki ga ima podjetje s svojimi kupci, lahko izvedemo z bločnim modeliranjem in programom Pajek; posamezne povezave med podjetjem in kupci ter spremembe omrežja skozi čas pa preverjamo s stohastičnimi, k enoti usmerjenimi modeli za pojasnjevanje razvoja omrežja in s programom SIENA.

Glede na predstavljeno interdisciplinarnost omrežja odnosov ugotavljamo, da je kljub različnim raziskovalnim metodam osnovna enota proučevanja omrežja odnosov pravzaprav skupna vsem teorijam, to je odnos med dvema udeležencema. Raziskovanje dinamike in procesov medpodjetniškega omrežja zahteva holistično in humanistično metodo, vključno z opazovanjem in poglobljenim intervjuvanjem udeležencev v njihovih okoljih in daljši čas. To pa poveča kompleksnost raziskovalnega procesa, ker so za celovito analizo omrežja potrebni tako »trdi« kot tudi »mehki« podatki. Študije primerov bi morale potekati v daljšem časovnem obdobju, zajemati podatke iz različnih funkcij podjetja in iz različnih podjetij. Analizo podatkov pa bi morali razširiti izven okvirov uporabe podatkovnih, opisnih tabel, pisnih predstavitev primera in slikovitih navedkov, ob pomoči podatkov o pogostosti pojavljanja. Kako? Bogastvo podatkov lahko precej obogatimo z uporabo specializiranega računalniškega programa, ki omogoča sofisticirane matematično-statistične analize in primerjave značilnosti omrežja skozi čas. Predvidevam, da bodo prihodnje študije močno usmerjene v vedenjski vidik znotraj procesa, ki ga opazujemo v omrežju skozi vso življenjsko dobo podjetja.

Hkratno upoštevanje najnovejših dognanj iz vseh disciplin, ki proučujejo omrežja, nam bo dalo sinergijske učinke in verjamem, da bo pripomoglo k lažjemu proučevanju omrežja medpodjetniških odnosov. Ključno vprašanje sodobnega managementa v prihodnosti bo, kako upravljati z omrežji in hkrati kako upravljati z notranjimi povezavami med partnerji. Menim, da razumevanje odnosa kupec – prodajalec v omrežni medorganizacijski povezavi pomeni za vsako podjetje izredno strateško razvojno možnost, ki pa jo bo mogoče izkoristiti le ob aktivnejši vlogi podjetij samih.

Smernice za raziskovanje medpodjetniških odnosov

Če na kratko povzamemo, so napotki za sodelujoče v odnosu kupec – prodajalec ali za tiste, ki razmišljajo o vstopu v tako razmerje, naslednji:

- spodbujati sodelovanje in zaupanje med vsemi;
- spodbujati odprto komunikacijo med osebjem obeh podjetij;
- zagovarjati konkurenčne prednosti, ki so na voljo obema podjetjema;
- podpirati potrebo po vzajemnih koristih za obe podjetji, ki sodelujeta v odnosu;
- podpirati pričakovanja, ki pomenijo osnovo in podporo za odnose med kupcem in prodajalcem;
- konsistentno izpolnjevati zahteve glede dosežene uspešnosti, glede na vzpostavljena pričakovanja v partnerskem dogovoru med kupcem in prodajalcem;
- hitro prepoznati in razrešiti morebitne odklone pri doseganju dogovorjene uspešnosti.

Priloga: Pregled nekaterih obstoječih programov za dinamičen prikaz časovnih omrežij

Program SONIA (glej <http://www.stanford.edu/~skyeabend/>) upošteva naslednje posebnosti časovnih omrežij: zvezno spreminjanje koordinat točk; izginjanje točk in povezav ter pojavljanje novih točk in povezav glede na to, ali določena točka oziroma povezava je v določenem časovnem trenutku; spreminjanje barv in velikosti točk; spreminjanje barv in debelin povezav; prikaz večkratnih omrežij na istih točkah.

Za analizo dinamičnih omrežij je primeren tudi program SIENA, ki uporablja modeliranje z Markovskimi modeli in je eden od družine stohastičnih modelov za koevolucijo omrežja in lastnosti enot. Program SIENA je del projekta STOCNET, katerega avtorji so Snijders, Steglic in Schweinberger (2008).

Zelo aktivna je tudi nemška skupina, ki je izdelala spletno storitev, imenovano GAML (<http://rw4.cs.uni-sb.de/~diehl/ganimation/>). Ta storitev ima vgrajenih več algoritmov za dinamične prikaze časovnih omrežij, ki zadoščajo tudi estetskim zahtevam, kot so zgoščenost, minimalno število križanj povezav in dinamična stabilnost časovnega omrežja.

Z zelo zmogljivim računalniškim programom Pajek je mogoče izrisati in analizirati kompleksna omrežja na zelo različnih znanstvenih področjih, vse od zapletenih nevronske mreže, organskih molekul (ДНК), političnih, gospodarskih in prometnih povezav do rodovnikov, telefonskih omrežij, svetovnega spleta in tudi omrežja medpodjetniških odnosov. S programskim dodatkom PajekToSvgAnim (glej <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/svganim/default.htm>) je mogoč dinamični prikaz časovnih omrežij.

Opombe

1. Za boljšo predstavbo lahko primerjamo naslednje stavke in analiziramo njihov vsebinski in odnosni vidik: »Mislim, da nočem iti na to

- zabavo.« »Mislim sem, da nočeš iti na to zabavo.« »Ne želim, da mi sliš, kako nočem iti na to zabavo.« »Kar pojdi na to trapasto zabavo!« »Kaj? Na to zabavo greš?«
2. Dinamično omrežno strukturo sestavljajo pogodbeniki (dobavitelji, proizvajalci, trgovci, konstruktorji), ki jih podjetje »doda« v mrežo ali izključi iz nje, če je to potrebno.
 3. Socialni kapital ima za različne ljudi in kulture različno vlogo. Enotne in splošno sprejete opredelitve socialnega kapitala ni, srečamo naslednje opredelitve (a) omrežje razmerij med zaposlenimi in skupinami (znotraj in zunaj podjetja), ki ponujajo informacije, pomagajo reševati probleme, povečujejo bazo kupcev in drugo, kar dodaja vrednost in izboljšuje strateške zmožnosti podjetja (M. L. Lengnick-Hall in C. A. Lengnick-Hall 2003, 53); (b) medsebojne povezave med ljudmi in viri, utelešene v teh medsebojnih razmerjih (Bourdieu v McFadyen in Canella, 2004, 735); (c) po teoriji strukturnih lukenj (Burt 1992, 27) je socialni kapital opredeljen kot stopnja, do katere je posameznik edina vez med dvema osebam ali skupinama.
 4. Dispozicija je v tem smislu trajna duševna pripravljenost za kaj; nagnjenost, dovezetnost (SSKJ 1995).
 5. Socialne norme so eksplicitna ali implicitna pričakovanja in standardi socialnega delovanja, pa tudi standardi govorjenja, razmišljanja, čustvovanja posameznikov v različnih situacijah. Socialne norme praviloma ustvarjajo skupine, da bi si njihovi člani olajšali potek socialnih interakcij in ohranjali stabilne socialne odnose (Ule 1997, 297).
 6. Ko v besedilu govorim o odnosih med partnerji, mislim na odnose med posamezniki in posredno med podjetji. Samo posameznik lahko oblikuje odnos z drugim posameznikom ali skupino.
 7. Omrežna metoda vidi medorganizacijsko trženje kot interakcijo v omrežju odnosov. Metoda se je razvila konec prejšnjega stoletja na Švedskem v okviru skupine IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). V skupino so vključeni raziskovalci iz Skandinavije, Velike Britanije, Nemčije, Italije in Francije.
 8. Več programskih paketov za analizo socialnih omrežij je navedenih v Carrington, Scott in Wasserman (2005, 270–310).

Literatura

- Albert, R., in A. L. Barabási. 2002. Statistical mechanics of complex networks. *Reviews of Modern Physics* 74 (1): 47–97.
- Bergen, M., S. Dutta in O. C. Walker, Jr. 1992. Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing* 56 (3): 1–24.
- Bornholdt, S., in H. G. Schuster. 2002. *Handbook of graphs and networks: from the genome to the internet*. Berlin: Wiley-vch.

- Brown, J. R., C. S. Dev, in D.-J. Lee. 2000. Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing* 64 (2): 51–65.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cannon, J. P., R. S. Achrol in G. T. Gundlach. 2000. Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 180–194.
- Coleman, S. J. 2000. Social capital in the creation of human capital. V *Knowledge and social capital: foundations and applications*, ur. L. E. Lesser, 17–41. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Contractor, N. S., S. Wasserman in K. Faust. 2006. Testing multitheoretical, multilevel hypotheses about organizational networks: an analytic framework and empirical example. *Academy of Management Review* 31 (3): 681–703.
- Coviello, N. E. 2005. Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis. *Qualitative Market Research* 8 (1): 39–60.
- Doreian, P., V. Batagelj in A. Ferligoj. 2005. *Generalized blockmodeling*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dorogovtsev, S. N., in J. F. F. Mendes. 2002. Evolution of networks. *Advances in Physics* 51 (4): 1079–1187.
- Dwyer, R. F., P. H. Schurr in S. Oh. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (4): 11–27.
- Eiriz, V., in D. Wilson. 2006. Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing* 40 (3–4): 275–291.
- Ellis, N., S. Lowe in S. Purchase. 2006. Towards a re-interpretation of industrial networks: a discursive view of culture. *The IMP Journal* 1 (2): 29–59.
- Ford, D., in H. Håkansson. 2006. The idea of business interaction. *The IMP Journal* 1 (1): 4–26.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58 (2): 1–19.
- Gemünden, H. G., T. Ritter in A. Walter. 1997. *Relationships and networks in international markets*. Oxford: Elsevier.
- Gulati, R., N. Nohria in A. Zaheer. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal* 21 (3): 203–215.
- Hagedoorn, J. 2006. Understanding the cross-level embeddedness of inter-firm partnership formation. *Academy of Management Review* 31 (3): 670–680.
- Håkansson, H., in D. Ford. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55 (2): 133–139.
- Håkansson, H., in I. Snehota. 1995. *Developing relationship in business networks*. Routledge: London and New York.

- Huppertz, J. W., R. H. Evans in S. J. Arenson. 1978. An application of equity theory to buyer-seller exchange situations. *Journal of Marketing Research* 15 (2): 250-260.
- Johanson J., in L. G. Mattson. 1985. Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing* 2 (2): 185-195.
- Johnston, W. J., L. D. Peters in J. Gassenheimer. 2006. Questions about network dynamics: characteristics, structures, and interactions. *Journal of Business Research* 59 (8): 945-954.
- Joshi Ashwin W., and L. Stump Rodney 1999. Determinants of commitment and opportunism: integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 16 (4): 334-352.
- Koka, B. R., R. Madhavan in J. E. Prescott. 2006. The evolution of inter-firm networks: environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review* 31 (3): 721-737.
- Lea, B.-R., W.-B. Yu, N. Maguluru in M. Nichols. 2006. Enhancing business networks using social network based virtual communities. *Industrial Management & Data Systems* 106 (1): 121-138.
- Leenders, R. T. A. J. 1997. Longitudinal behavior of network structure and actor attributes: modeling interdependence of contagion and selection. V *Evolution of social networks 1997*, ur. P. Doreian in F. N. Stokman, 165-184. Amsterdam: Gordon and Breach.
- Lengnick-Hall, M. L., in C. A. Lengick-Hall. 2003. Role in building relationship networks. *Academy of Management Perspectives* 17 (4): 53-62.
- Mattson, L.-G. 2001. Relationships and networks. V *The IEBM encyclopedia of marketing*, ur. M. Baker, 150-157. London: Thomson Learning.
- McFadyen, A. M., in A. A. Cannella, Jr. 2004. Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal* 47 (5): 735-746.
- McLoughlin, D., in C. Horan. 2002. Markets-as-networks: notes on a unique understanding. *Journal of Business Research* 55 (7): 535-543.
- Newman, M. E. J. 2003. The structure and function of complex networks. *SIAM Review* 45 (2): 167-256.
- O'Malley, L., in C. Tynan. 2003. Relationship marketing. V *The marketing book*, ur. M. Baker, 32-52. 5. izd. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Powell, W. W., in L. Smith-Doerr. 1994. Networks and economic life. V *The handbook of economic sociology*, ur. N. J. Smelser, 368-402. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Powell, W. W., D. R. White, K. W. Koput in J. Owen-Smith. 2005. Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology* 110 (4): 1132-1205.
- Robins, G. L., T. A. B. Snijders, P. Wang, M. Handcock in P. Pattison. 2007.

- Recent developments in exponential random graph (p^*) models for social networks. *Social Networks* 29 (2): 192–215.
- Ruyter, K. de, L. Moorman in J. Lemmink 2001. Antecedents of commitment and trust in customer supplier relationship in high technology markets. *Industrial Marketing Management* 30 (3): 271–286.
- Sheth, J. N., in A. Parvatiyar. 2000. *Handbook of relationship marketing*. London: Sage Publications.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1995. Ljubljana: DZS.
- Snijders, T. A. B., C. E. G. Steglich in M. Pearson. 2008. Dynamic networks and behavior: separating selection for influence. [Http://www.ppsw.rug.nl/steglich/pdf/ssprevised.pdf](http://www.ppsw.rug.nl/steglich/pdf/ssprevised.pdf).
- Snijders, T. A. B., C. E. G. Steglich in M. Schweingenger. 2005. Modeling the co-evolution of networks and behavior. [Http://stat.gamma.rug.nl/snijders/chapter_coevol.pdf](http://stat.gamma.rug.nl/snijders/chapter_coevol.pdf).
- Suitor, J. J., B. Wellman, in D. L. Morgan. 1997. It's about time: how, why and when networks change. *Social Networks* 19 (1): 1–7.
- Turnbull, P. W., D. Ford in M. Cunningham. 1996. Interaction, relationships, and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing* 11 (3–4): 44–62.
- Turnbull P. W., in D. Wilson. 1989. Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management* 18 (1): 1–6.
- Ule, M. 1997. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- . 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Wasserman, S., in D. Iacobucci. 1988. Sequential social network data. *Psychometrika* 53 (2): 261–282.
- Wasserman, S., in K. Faust. 1994. *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weitz, B. A., in S. D. Jap. 1995. Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 305–320.
- Wilkinson, I. 2001. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. *Australasian Marketing Journal* 9 (2): 23–52.
- Wilson, D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 335–345.
- Zeggelink, E. P. H., F. N. Stokman in G. G. Van de Bunt. 1996. The emergence of groups in the evolution of friendship networks. *Journal of Mathematical Sociology* 21:29–55.

4. mednarodna znanstvena konferenca Management – teorija in praksa

ANA ARZENŠEK

Univerza na Primorskem, Slovenija

V drugem največjem mestu Estonije je v začetku aprila 2009 potekala 4. mednarodna znanstvena konferenca Management – teorija in praksa, tokrat pod naslovom Sinergija v organizacijah. Konferenco vsako drugo leto organizira Inštitut za poslovno administracijo Fakultete za ekonomijo in poslovno administracijo na univerzi v Tartuju. Na tokratni konferenci je bila zaradi leta inovacij posebna pozornost posvečena ustvarjalnosti in inovativnosti. Predstavljenih je bilo 40 prispevkov, vseh udeležencev je bilo več kot 50.

Ključne besede: mednarodna znanstvena konferenca, management, sinergija v organizacijah

Uvod

Četrta mednarodna znanstvena konferenca Management – teorija in praksa (Management Theory and Practice) je pod naslovom Sinergija v organizacijah potekala 3. in 4. aprila 2009. Kot že naslov pove, je bil vsebinski poudarek na iskanju sinergije v podjetjih. Direktorica konference, prof. dr. Maaja Vadi z univerze v Tartuju, je povedala, da je zlasti v času ekonomske in gospodarske krize pomembno iskati sinergijo v organizacijah, tj. ustvarjalno sodelovanje na osnovi komuniciranja in usklajevanja interesov ter motive na podlagi posameznih prizadevanj in dejanj. Sinergija kot ustvarjalno sodelovanje, ki temelji na vzajemnem spoštovanju, je novejši razvojni koncept. Glede na to, da živimo v času globalnih sprememb, za katerega je značilno, da so politični, gospodarski in družbeni procesi tesno povezani, se je pomembnejših gospodarskih pobud treba lotiti multidisciplinarno.

Prispevki, predstavljeni na konferenci, so pokrivali širše področje managementa in sorodnih disciplin. Že tradicionalno je bila konferenca v Estoniji, v mestu Tartu. Prejšnje konference so potekale tudi v estonskem glavnem mestu Talin. Ne glede na to, da je konferenca med domačimi znanstveniki in strokovnjaki s področja managementa in sorodnih disciplin že dobro poznana in cenjena konferenca, ki si je ustvarila svoj krog stalnih udeležencev, je v mednarodnih krogih razmeroma neznana. Tokratni mednarodni zborček je

sestavljalo 15 udeležencev, ki so prišli iz Finske, Italije, Latvije, Litve in Slovenije.

Namen konference je bil večplasten. V prvi vrsti so organizatorji želeli ustvariti pregled raziskovalnih smernic in njihovih rezultatov v managementu organizacij. Tema o teoriji v managementu se je razvila v živahno razpravo, katere cilj je izmenjava mnenj ter sodelovanje med znanstveniki in strokovnjaki iz prakse. Ne nazadnje konferenca spodbuja akademski razvoj mladih raziskovalcev in oblikovanje mednarodne znanstvene mreže.

Mesto Tartu, katerega turistični slogan je mesto dobrih misli, je v prvi vrsti univerzitetno mesto z najstarejšo in ugledno estonsko univerzo. V nasprotju s finančno in politično prestolnico Talinom je Tartu intelektualno in kulturno središče Estonije. Mesto na jugovzhodu Estonije deli reka Emajõgi. Mesto ima svoje letališče, ki pa ga zdaj prenavljajo, zato mednarodni gostje v mesto pridejo iz 186 km oddaljenega letališča v Talinu. Skozi zgodovino je bila Estonija večkrat tarča različnih osvajalcev. Vplivi nemških, poljskih, švedskih in sovjetskih osvajalcev so v mestu vidni še danes. Tartu je mesto z nekaj več kot 100.000 prebivalci, vseh Estoncev je 1,4 milijona. Skozi središče mesta se sprehodimo v nekaj minutah. Najbolj prepoznavne znamenitosti mesta so glavna stavba univerze, cerkev sv. Janeza iz leta 1323, znana po kipih iz terakote, in mestna hiša iz 18. stoletja. Pred mestno hišo je kip dveh študentov, ki se poljubljata pod dežnikom, v bližini sta tudi Tartujev poševni »stolp v Pisi«, v katerem je muzej umetnosti, in mestni park na hribu s Hudičevim in Angelskim mostom, observatorijem, ki spada pod Unescovo zaščiteno dediščino, ter z ostanki katedrale iz 15. stoletja. Vredna ogleda je tudi bronasta klop, na kateri sta v živahni razpravi ujeta pisca estonskega in britansko-irskega rodu Eduard Vilde in Oscar Wilde.

Estonščina je sorodna finščini, se pa povsem razlikuje od jezika drugih dveh baltskih republik Latvije in Litve ter od ruščine. Približno četrtnina prebivalcev ima ruske korenine, kar je eden od ostankov sovjetske vladavine. Estonija je znova postala samostojna leta 1991, ko se je ločila od Sovjetske zveze. Je pretežno ravninska dežela s številnimi jezери in otoki.

Plenarne sekcije in sklep konference

Na odprtju konference sta udeležence pozdravila dekan Ekonomske fakultete na univerzi v Tartuju prof. dr. Toomas Haldma in podžupanja mestne občine Tartu Karin Jaanson. Na konferenci smo slišali štiri plenarna predavanja. Uvodno predavanje z naslovom »Crisis as an opportunity for enterprises business model development« so ude-

leženci zelo dobro sprejeli, saj je Meelis Milder, predsednik uprave družbe Baltika Group, ki je največji estonski proizvajalec modnih oblačil s široko mrežo po Baltiku, srednji in vzhodni Evropi, prikazal vpliv krize na poslovanje skupine ter mogoče rešitve za podjetja. Drugo plenarno predavanje z naslovom »Innovation and communication« je imela Aune Past z univerze v Tartuju in predstavnica projekta Leto inovacij. Predavanje je bilo še posebno zanimivo za tuje udeležence konference, saj je obsegalo pregled dejavnosti nacionalnega projekta in izsledke nekaterih raziskav na področju inovativnosti v Estoniji.

Tudi drugi dan konference sta bili dve plenarni predavanji. Alar Tamming, ustanovitelj in lastnik podjetja AS Tavid, ki se v glavnem ukvarja z investicijskim zlatom in menjalništvom, je v svojem predavanju predstavil nekonvencionalne prakse upravljanja podjetja na lastnem primeru. Direktorica konference prof. dr. Maaja Vadi z univerze v Tartuju pa je imela zaključno predavanje z naslovom »The synergy of management theory and practice: an opportunity to overcome economic crisis?«, s katerim je zaokročila vsebino konference. Z omenjenima predavanjema je povezana tudi edina šibka točka dvodnevne konference, saj sta bili sicer zelo zanimivi predavanji v estonščini, zaradi česar je bilo, kljub strnjenim prevodom drugih udeležencev, njuni vsebini teže slediti.

Organizatorji konference so podelili tudi nagrado za najboljši članek. Prejela jo je Krista Jaakson za svoj prispevek z naslovom »Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in case of telework«. Članek slovenskih avtorjev Ane Arzenšek in Kristijana Muska Lešnika z naslovom »Organizational citizenship behavior: blessing for organization and stress for employees?« se je uvrstil med peterico najboljših prispevkov.

Vzporedne sekcije

Delovna jezika konference sta bili angleščina in estonščina. Osrednji del programa konference je bil razdeljen na različne vzporedne sekcije, in sicer:

- Bančni in finančni sektor,
- Finančno modeliranje,
- Gospodarstvo in družba,
- Kadrovski management,
- Management in računovodstvo,
- Strategija in vodenje,
- Upravljanje sprememb v organizacijah,

- Upravljanje v proizvodnem sektorju,
- Vrednotenje v javnem sektorju,
- Vrednotenje v storitvenem sektorju.

Prispevki na konferenci so obravnavali različna področja managementa. Med najzanimivejšimi so bili prispevki s področja upravljanja inovativnosti in podjetjih, vrednotenja javnega sektorja, novih organizacijskih oblik in praks ter upravljanja v storitvenih organizacijah. Zaradi geografske lege konference in porekla avtorjev se je večina prispevkov osredotočala na baltski prostor, zlasti na primere iz estonskega pridobitnega in nepridobitnega sektorja. Avtorji prispevkov so imeli na voljo 20–25 minut časa za predstavitev prispevka, po vsaki predstavitvi pa je glede na zanimanje občinstva sledila debata.

Prijavljene prispevke sta predhodno pregledala dva neodvisna ocenjevalca. Članki, ki so bili sprejeti in pozneje predstavljeni na konferenci, so bili izdani v elektronski obliki (na CD-ju). Najboljši članki v angleščini pa so bili izdani tudi v posebni publikaciji.

Družabni dogodki konference

Ob večerih so bile organizirane tudi družabne dejavnosti. Prvi večer smo se udeleženci zbrali v muzeju petja, kjer so nam pripravili pogostitev in krajši pevski nastop. Petje ima v Estoniji sploh pomembno vlogo, saj so v preteklosti Estonci s petjem izražali politična nestrinjanja in tako miroljubno protestirali. Drugi večer je po končani konferenci sledilo še družabno srečanje s tradicionalnimi estonskimi prigrizki in druženjem v klubu v središču mesta.

Sklep

Končna ugotovitev po obisku konference v Tartuju je, da ni vse v velikosti konference. Konference, ki so številčno majhne, vendar imajo visoko raven profesionalnosti, lahko na eni strani ponudijo možnost, da udeleženci poslušajo več vsebin, ki so jim po strokovni plati blizu, hkrati pa relativno majhno število udeležencev omogoča lažje spoznavanje in oblikovanje mednarodne znanstvene mreže. Tudi letošnji tematski poudarek na sinergiji je dobrodošel, saj krepi zavedanje, da je ustvarjalno sodelovanje vredno več kot prizadevanja posameznikov ali posameznih organizacij, ter razkriva odgovor na vprašanje, zakaj je »1 + 1 > 2«. Prepričani smo, da bodo estonski organizatorji konference z ohranjanjem visoke ravni kakovosti vsebine in prispevkov že kmalu deležni večje mednarodne odmevnosti.

Povzetki *Abstracts*

Razvoj turizma v mestih z obzidjem

Tomí Brezovec in David Bruce

Članek obravnava razvoj turizma v mestih z obzidjem in management obiskovalcev teh mest. Zgodovinska mesta in še posebno mesta z obzidjem so zanimiva za turiste, saj jim ponujajo ohranjeno srednjeveško okolje, arhitekturo in slikovite ulice. Turizem vsekakor vpliva na ekonomsko in družbeno življenje, prav tako pa tudi na mestno in naravno okolje. Mesta z obzidjem so dober zgled, kako se spopasti z izzivi in priložnostmi za razvoj turizma. Namen raziskave, ki je vključevala obsežen vprašalnik in dve delavnici, je bil odgovoriti na nekatera vprašanja, povezana z razvojem turizma in managementom obiskovalcev v mestih z obzidjem. V raziskavo je bilo vključenih osem evropskih zgodovinskih mest/mest z obzidjem: Chester (Združeno kraljestvo), Piran (Slovenija), 's-Hertogenbosch (Nizozemska), Valetta (Malta), Arabarri (Španija), Lucca (Italija), Lörrach (Nemčija) in Verona (Italija). Z vprašalnikom smo poskušali ugotoviti, kakšen je turistični profil omenjenih mest in kaj je značilno za razvoj turizma v teh mestih. Predstavniki mest, ki so bila vključena v raziskavo, so na dveh delavnicah o tem razpravljali ter izmenjali svoje poglede in primere dobre prakse. Obravnavane teme vključujejo zagotavljanje ustreznih turističnih informacij, vključenost prebivalcev v razvoj turizma, ukrepe za omejitev sezonskega turizma in zbiranje podatkov o turističnem povpraševanju. Članek je primer dobre prakse in predlaga, kako rešiti vprašanja v zvezi s turizmom v mestih z obzidjem.

Gljučne besede: razvoj turizma, management turističnih destinacij, kulturni turizem, mesta z obzidjem, zgodovinska mesta, dediščina

Global Challenges in the Domestic Appliances Industry

Dušan Gošnik

The domestic appliances industry is a mature industry. Changes in the business environment such as political, law, cultural, social, ecological and technological influences have an effect on the future development of this industry. Challenges to producers in this industry are oriented towards the further globalisation of the business, managing processes, new product and innovations development, and towards establishing and empowerment of the product brands. Global trends in the use of some natural sources, technological break-through, fulfilment of the market and strong competition direct us towards new innovations which will in their development consider also the social and environmental aspect as well.

Key words: domestic appliances industry, globalisation, management, development

Tips: Taxable or Non-Taxable Part of Employee Income

Andrej Raspor

The article analyses how tips are regulated in Slovenia and in the United States from a tax point of view. The key finding is that Slovenian regulations are inconsistent, because they cover only tips earned by table games employees. Other tips in the casino and service sector in general are not covered. Indirectly, however, we can understand that they are taxable. But paying tax on tips is the exception rather than the rule. In order to avoid vagueness, tips should be regulated by a special law. This law should define the applicable rate and contributions, as well as the manner of payment.

Key words: tips, gaming industry, hospitality industry, taxation

Influence of User Experience on Successfulness of E-Business

Roman Broz and Viktorija Sulčič

E-business is becoming an ever more important part of modern economy in respect of its wide use as well as its extent. Technology by itself is not sufficient for success, its implementation and content are even more important. That is the subject of the user experience studies. This work discusses successfulness of e-business with regard to user experience in its use. As a research method an internet survey has been used. Data analysis results show that preceding experience importantly influences inclination towards the further use of e-business. As part of the research results the classification of factors important for shaping user experience is stated, as well as propositions for improvement of existing e-business implementations.

Key words: e-business, user experience, usability, survey, key factors, user interface

Interdisciplinarity of the Network of Interorganizational Relationships

Iva Konda

The article is a survey of essential findings in different research areas, which have all influenced the network of relationships on the B2B market. For better understanding of the complexity of the network of interorganizational relationships, it is essential to know and understand the influence of different sciences as well as the actual contributions of respective theories within these sciences to the explanation and understanding of the theory of relationships networks. Only a complete overview of all the theories will give us a good explanation of what is going on in the network of inter-firm relationships and a sufficient understanding of these processes. At the same time it instructs us about

all the factors we have to take into account, if we intend to study a network of relationships on the B2B market. It also gives us the basic information on how and with what tools we should start carrying out the analysis of the relationships network.

Key words: B2B market, network of relationships, inter-firm relationships, buyer-seller relationships

4th international conference Management Theory and Practice

Ana Arzenšek

At the beginning of April 2009 the second largest city of Estonia was host to the 4th international conference Management Theory and Practice. The thematic emphasis of this year's conference was Synergy in Organisations. The conference is biannually organised by the Institute of Business Administration of the University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration. In a year of innovation, special attention was given to creativity and innovation in management. Altogether, 40 papers were presented and more than 50 participants participated in the conference. The next, 5th conference, will take place in 2011.

Key words: international scientific conference, management, synergy in organisations

Prebrali smo *Reviews*

Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave

Drago Dubrovski

Fakulteta za management Koper, 2009

ISBN 978-961-266-021-5, 384 str.

V času gospodarske in finančne krize, ki je zajela celotno svetovno gospodarstvo, je treba izvirno oblikovati novo strategijo poslovanja in vzpostaviti nove strateške poslovne zveze, vključno s kapitalskimi povezavami. Na tem področju se je v slovenskem prostoru uveljavil izr. prof. dr. Drago Dubrovski. V letošnjem januarju je pri založbi Fakultete za management Koper izšla njegova knjiga, ki obravnava strateške poslovne zveze in kapitalske povezave.

Na 382 straneh bomo podrobneje spoznali izhodišča sodelovalnih in povezovalnih procesov, njihove značilnosti in sodobne razmere poslovanja, vključno z vlogo managementa. Avtorju je uspelo na praktičen način orisati globalizacijo, globalno učinkovitost in tehnološki razvoj za doseganje globalne konkurenčnosti ob upoštevanju koncentracije sredstev in zmožnosti.

Izredno praktično in razumljivo avtor predstavi problematiko relacijskega marketinga kot poslovni filozofski temelj vertikalnih partnerstev in to podkrepi s prehodom od transakcijskega k relacijskemu marketingu. Posebej oriše marketing relacijskih mrež. Njegovo izvajanje dodatno ponazarjajo številne preglednice in slike. Koncept relacijskega marketinga in sam termin je že pred leti v marketinško literaturo uvedel Berry in je to obliko marketinga opredelil kot pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s porabniki, čeprav so ideje o takšni vsebini marketinga obstajale že prej. Razlogi, da so določeni avtorji razvijali relacijski marketing, se kažejo v hitrem tehnološkem napredku, tehnični kompleksnosti, izvajanju različnih programov kakovosti, porastu storitev in drugih podrobnostih, ki se nanašajo na konkurenčnost. Sicer pa ne glede na vrsto in področje uporabe marketinga vemo, da je skupni imenovalac filozofije in prakse marketinga v tem, da razvijamo, oblikujemo, proizvajamo in prodajamo tiste izdelke in storitve, ki jih lahko ponudimo plačilno sposobnim kupcem. Tveganja pa zmanjšujemo s pravočasnimi strokovnimi in drugimi raziskavami.

Avtor predstavi razvojne možnosti in strateška partnerstva ter usmeritve posameznih udeležencev ob upoštevanju konkurenčnih in sodelovalnih odnosov. Pri tem so pomembne pojavne oblike in obseg strateških partnerstev, kakor tudi outsourcing kot samostojna pogodbeno metoda. Avtor opredeli in oriše vsebino strateških poslovnih zvez v primerjavi z drugimi oblikami sodelovanja. Vse to v posameznih poglavjih dopolnjuje s primeri za proučevanje in oblikuje vprašanja za razmišljanje in razpravo o določenih problemih.

V sklepnih poglavjih avtor prikaže kapitalske povezave, cilje strateškega partnerstva ob iskanju sinergijskega učinka in posamičnih ciljev udeležencev povezave. Avtor pozna procese za nastajanje poslovnih in kapitalskih povezav ter tudi uspešnost strateških partnerstev z upoštevanjem težav in pasti povezovanja. Prikaže organizacijske modele strateških poslovnih zvez in kapitalskih povezav ter našteje razlike med nekaterimi tradicionalnimi modeli upravljanja in vodenja podjetij. V ta namen opiše večnacionalna podjetja na Japonskem in v Koreji ter druge posebne oblike podjetniških povezav.

Prepričan sem, da bo ta knjiga koristno gradivo pri oblikovanju temeljev in konceptualnih izhodišč za nadaljnjo razpravo o povezovalnih procesih. Tema je aktualna, saj se avtor poglobljeno ukvarja s problematiko podjetniškega partnerskega sodelovanja za doseganje globalne konkurenčnosti.

Gabrijel Devetak



**Strateške poslovne zveze
in kapitalске povezave**

Drago Dubrovski

Januar 2009

ISBN 978-961-266-021-5

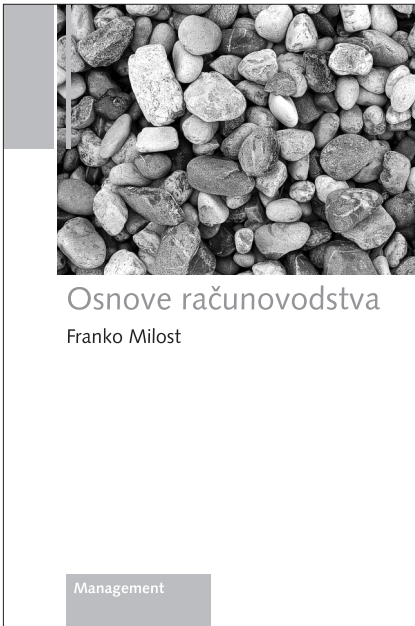
384 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 21,60€

Običajna cena 36,00€

www.zalozba.fm-kp.si

- Izhodišča sodelovalnih in povezovalnih procesov
- Namen strateških partnerstev
- Relacijski marketing kot poslovnofilozofski temelj vertikalnih partnerstev
- Razvojne možnosti in strateška partnerstva
- Strateške poslovne zveze
- Kapitalске povezave
- Cilji strateškega partnerstva
- Proces nastajanja poslovnih in kapitalских povezav
- Uspešnost strateških partnerstev
- Organizacijski modeli strateških poslovnih zvez in kapitalских povezav



Osnove računovodstva

Franko Milost

Marec 2009

ISBN 978-961-266-023-9

176 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 13,80€

Običajna cena 23,00€

www.zalozba.fm-kp.si

- Računovodstvo in poslovni proces
- Gospodarske kategorije, ki so predmet preučevanja v računovodstvu
- Popis sredstev in obveznosti do virov sredstev
- Računovodski izkazi
- Konto
- Vrednotenje in prevrednotenje gospodarskih kategorij v računovodstvu
- Računovodske listine in poslovne knjige
- Računovodsko analiziranje poslovanja
- Poklicna etika računovodje



Management zunanjega izvajanja dejavnosti

*Klemen Kavčič
Andrej Bertoneclj*

Maj 2009
ISBN 978-961-266-024-6
96 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 9,60€
Običajna cena 16,00€
www.zalozba.fm-kp.si

- Opredelitev zunanjega izvajanja dejavnosti
- Razvoj zunanjega izvajanja
- Razvoj zunanjega izvajanja v Sloveniji
- Temeljni pristopi pri oblikovanju strategije zunanjega izvajanja
- Povezovanje med organizacijami
- Presojanje zunanjega izvajanja

slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravo, da zavrne prispevke, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine.

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditev naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno. Zaželena je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi dokazani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

Oblika članka. Rokopisi za objavo v reviji morajo biti oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pt, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5.

Na prvi strani rokopisa naj bodo navedeni samo naslov članka (v krepki pisavi) ter ime in priimek avtorja (oz. avtorjev), akademski ali/in strokovni naziv, institucija in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Za potrebe vpisa v Cobiss se navede tudi letnica rojstva (v članku ne bo objavljena). Na drugi strani naj bodo povzetka v slovenščini in angleščini (vsak po največ 100 besed) in ključne besede v slovenščini in angleščini (3–5).

Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo oštevilčeni (1, 2, 2.1 itn.) in napisani z malimi črkami v krepki pisavi, poudarki v besedilu naj bodo v ležeči pisavi. Daljši navedki so ločeni od drugega besedila, izpusti pa označeni z oglatim oklepajem.

Opombe pod črto se ne uporabljajo, končne opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Preglednice in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednic ali risb, ki bi bile v celoti povzete po že objavljenih delih.

Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 2). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

V seznamu literature in/ali virov se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida:

- Catana, S. W. 2003. Vital approach to transition: Slovene multiple case study. *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Mumby, D., in R. Clair. 1998. Organizational discourse. V *Discourse as social interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.
- Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:
- Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Viska šola za management.
- University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

Oddaja članka. Članek se pripravi v programu ms Word ali L^AT_EX, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov mng@fm-kp.si.

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo pripombe recenzentov in članov uredništva. Člankov, ki ne ustrezajo merilom uredniške politike, uredništvo ne bo obravnavalo.

Avtorske pravice. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji Management avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji. Svoje besedilo avtor pozneje lahko objavlja, vendar mora pri tem vedno navesti prvotno objavo v reviji *Management*.

Honorar in avtorski izvodi. Za prispevke avtorjem ne izplačujemo honorarjev. Avtor prejme pet izvodov revije, v kateri je bil objavljen njegov članek, ter naročnino na en letnik revije.

LETNA NAROČNINA
39 € za fizične in 49 € za pravne osebe,
poštmina je všteta.

INFORMATION FOR AUTHORS is available
online on the website www.mng.fm-kp.si.

Univerza na Primorskem
Fakulteta za management Koper
www.mng.fm-kp.si

