

# 1234567 Management

LETO 2 · ŠTEVILKA 2 · POLETJE 2007

Entrepreneurship Education: Non-Linearity  
in the Satisfaction – Continuation  
Relationship

*Boštjan Antončič, Barbara Hvalič Erzetič,  
Otmar Zorn, and Robert D. Hisrich*

Vpliv kakovosti vladanja na gospodarsko rast  
*Tjaša Redek in Uroš Godnov*

Uvedba standarda ISO 9000 ter zadovoljstvo  
udeležencev nabavne verige  
*Armand Faganel in Franka Piskar*

Izzivi globalizacije v svetovni  
farmacevtski industriji  
*Dragan Kesič*

Komunikacija v virtualni učilnici  
*Alja Sulčič*

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 zbirko *EconPapers*; izhaja s finančno pomočjo Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

## ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

## GLAVNI UREDNIK

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

## UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska*

*raziskovanja, Ljubljana*

Danijel Bratina, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

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*

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

*Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Tone Hrastelj, *Univerza v Ljubljani,*

*Ekonomsko fakulteta*

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimič, *Sveučilište Josipa*

*Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*

Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine,*

*Italija*

Nataša Mithans, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*

*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

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

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*

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 (slovensko besedilo) in Allan McConnel-Duff (angleško besedilo)

*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 jedrnat ter ne sme biti daljši od 60 znakov.

*Jezikovna pravilnost in slog.* Pričakuje se, da so rokopisi jezikovno neoporečni in slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravico, da prispevkov, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine, zavrne.

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.

Zaželeno je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi doka-

# Management

ISSN 1854-4223 · LETO 2

ŠTEVILKA 2 · POLETJE 2007

99 Predgovor

## ČLANKI *Articles*

101 Entrepreneurship Education: Non-Linearity  
in the Satisfaction – Continuation Relationship  
*Boštjan Antončič, Barbara Hvalič Erzetič,  
Otmar Zorn, and Robert D. Hisrich*

121 Vpliv kakovosti vladanja na gospodarsko rast  
*Tjaša Redek in Uroš Godnov*

137 Uvedba standarda ISO 9000 ter zadovoljstvo  
udeležencev nabavne verige  
*Armand Faganel in Franka Piskar*

151 Izzivi globalizacije v svetovni  
farmacevtski industriji  
*Dragan Kesič*

167 Komunikacija v virtualni učilnici  
*Alja Sulčič*

180 POVZETKI *Abstracts*

183 PREBRALI SMO *Reviews*



# Predgovor

Letošnja druga številka revije *Management* vključuje en članek v angleščini in štiri v slovenščini, na koncu pa je še prikaz učbenika *Marketing management* avtorja Gabrijela Devetaka.

Članek v angleščini avtorjev Boštjana Antončiča, Barbare Hvalič Erzetič, Otmarja Zorna in Roberta D. Hisricha obravnava povezanost odločitve za nadaljevanje izobraževanja podjetnikov z ravno zadovoljstva z izobraževanjem, z zrelostnimi potenciali in praktičnimi izkušnjami podjetnikov. Empirični model je uporabljen na strukturalnem vzorcu udeležencev izobraževanja na področjih managementa in podjetništva ter programov praktičnega usposabljanja. Z linearnimi in nelinearnimi regresijskimi enačbami avtorji ugotavljajo, da je nadaljevanje študija pozitivno povezano z zadovoljstvom z izobraževanjem. Posebna pozornost je posvečena obliki funkcijske povezanosti za podjetnike v odvisnosti od njihovih podjetniških izkušenj. Za skupino udeležencev izobraževanja brez podjetniških izkušenj se ugotavlja rahlo pozitivna linearna povezanost med zadovoljstvom z izobraževanjem in nadaljevanjem izobraževanja. Potencialni podjetniki, ki so v fazi vstopanja v podjetniške izkušnje, so občutljivejši pri odločitvah za nadaljevanje izobraževanja v odvisnosti od zadovoljstva z izobraževanjem. V tem primeru je bila ugotovljena kubična oblika funkcijske povezanosti v obliki črke S. Iz rezultatov empirične analize izhajajo implikacije za napovedovanje gibanja udeležencev izobraževanja in njihovega odločitvenega ravnanja pri povpraševanju po znanjih iz managementa, podjetništva in praktičnega usposabljanja.

Članku v angleščini sledijo štirje članki v slovenščini. Tjaša Redek in Uroš Godnov obravnavata povezanost med kakovostjo vladanja in gospodarsko rastjo. Pri tem uporabljata zgodovinske izkušnje, teoretična in praktična spoznanja v gospodarskem razvoju ter empirične izsledke v domači in zlasti tuji literaturi. Rast in razvoj podjetij povezujeta s poslovnim okoljem podjetja s poudarkom na pravno-institucionalnem, vladno-regulacijskem, ekonomsko-finančnem, kapitalnem in tržnem okolju drugih proizvodnih dejavnikov ter na trgu proizvodov in storitev podjetja. Po mnenju avtorjev je država ključni dejavnik institucionalnega okolja, ki prek kakovosti vladanja lahko vpliva na večjo učinkovitost z zniževanjem transakcijskih in oportunitetnih stroškov ter s tem vpliva na ekonomsko rast in gospodarski razvoj neke družbe.

V prispevku Armanda Faganela in Franke Piskar so obravnavana

vprašanja standarda ISO 9001 v managementu nabave in nabavne verige, zanesljivosti dobaviteljev in zadovoljstva kupcev med podjetji s certifikatom v Sloveniji. Avtorja ugotavljata pozitiven vpliv standardov ISO 9001 na postopek za izbiro dobaviteljev, na izboljšano izvedbo nabavne funkcije in s tem na uspešnost poslovanja podjetij v celotnem managementu nabavne verige. Sistem standardov je pomemben za celotno prodajno-nabavno verigo, saj zaradi povečane kakovosti dobav, večje odzivnosti dobaviteljev, točnosti in zanesljivosti dobav utrjuje transparentnost poslovanja ter povečuje zaupanje med kupcem in dobaviteljem, s tem pa vpliva na boljše sodelovanje med podjetji pri iskanju skupnega ekonomskega poslovnega cilja v prodajno-nabavni verigi.

Dragan Kesič obravnava vprašanje izzivov globalizacije v svetovni farmacevtski industriji, ki je osredotočeno na vprašanje strateških povezovanj in poudarja vlogo oligopolnih tržnih struktur na svetovnem farmacevtskem trgu. Temeljni izzivi managementu naj bi bili v trženjski in strateški komponenti konkurenčnega poslovanja farmacevtskega podjetja.

Alja Sulčič se ukvarja z vprašanjem komunikacije v virtualni učilnici. Uporabnost svetovnega spleta kot sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije je večplastna. Na področju izobraževanja je to spletno (online) izobraževanje. Avtorica v članku poudarja interakcijski vidik komuniciranja med pedagogom in študenti pri spletnem izobraževanju v odnosih, času in udobju ter oblikah komunikacije. Spletno izobraževanje v virtualni učilnici nadgrajuje veščine spletnega komuniciranja in je lahko uspešno dopolnilo klasičnemu izobraževanju.

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

# Entrepreneurship Education: Non-Linearity in the Satisfaction – Continuation Relationship

BOŠTJAN ANTONČIČ  
*University of Primorska, Slovenia*

BARBARA HVALIČ ERZETIČ  
*Etna, d. o. o., Slovenia*

OTMAR ZORN  
*Zorn Otmar, d. o. o., Slovenia*

ROBERT D. HISRICH  
*Thunderbird School of Global Management, USA*

In this paper we propose one possible explanation of the inter-relationships between education continuation or avoidance, satisfaction level, and experience (entrepreneurial maturity) of potential and practicing entrepreneurs. By using the cusp catastrophe model we propose that relationship between education satisfaction and continuation tends to be linear for less experienced entrepreneurs (pre-entrepreneurs), whereas for more experienced entrepreneurs the relationship is proposed to be positive but non-linear (s-shaped). Data were collected with a structured questionnaire from 122 participants in management and entrepreneurship education and training programs. The proposed model was tested with linear and non-linear regression equations. The relationship between satisfaction and continuation (loyalty) was found to be positive for all entrepreneurial and non-entrepreneurial groups. The appropriate functional form for the satisfaction-continuation relationship discovered for non-entrepreneurs and people that are only thinking about entrepreneurship (maybe-entrepreneurs) is close to linear and less steep than for more entrepreneurial groups. By contrast, prospective entrepreneurs (people in the process of pre-start up) and practicing entrepreneurs tend to be more sensitive to their education satisfaction in their future education continuation decisions. The appropriate functional form for these entrepreneurial groups tends to be cubical, which is close to the s-shaped function proposed in the cusp model. The study provided evidence that the relationships between entrepreneurial maturity, education satisfaction and education continuation may be modeled as a cusp catastrophe model. The proposed model can be helpful for education and for training providers (and marketers) in explaining and predicting of education loyalty or the switching behavior of entrepreneurs.

*Key words:* entrepreneurship, education satisfaction, non-linearity

## Introduction

Education and learning are important in entrepreneurship and economic development. Practicing and potential entrepreneurs gain new knowledge and skills by engaging in management and entrepreneurship-related education, training and professional development. The need for continuous entrepreneurship education has increased due to the elevated pace of change and globalization of markets. Management and entrepreneurship education providers are trying to satisfy the knowledge-acquisition needs of experienced and future entrepreneurs. Even if research has indicated that entrepreneurial training significantly and positively impacts on participants' perceptions of their abilities to pursue and grow new ventures (Ehrlich et al. 2000), experienced entrepreneurs may be less likely to engage in the entrepreneurship education than potential entrepreneurs. This may be due to post-education experience satisfaction formation differences based on differences in entrepreneurial maturity of entrepreneurs and potential entrepreneurs. In this paper we analyze the effect of satisfaction with education on the entrepreneur's and the pre-entrepreneur's education continuation. We propose and test a model for explaining and predicting education continuation or avoidance of potential and practicing entrepreneurs. Our main objective is to indicate that entrepreneurship education continuation may be contingent, but not necessarily in linear forms, on the entrepreneur's satisfaction with education and his or her entrepreneurial maturity.

## Theory and Hypotheses

### ENTREPRENEURSHIP EDUCATION

'The utility of entrepreneurial knowledge lies in its value for increasing the effectiveness of new ventures as well as small- and medium-sized businesses' (Young 1997, 215). Young (1997) defines: entrepreneurship education as structured, formal conveyance of entrepreneurial knowledge; entrepreneurial knowledge as the concepts, skills, and mentality which individual business owners use during the course of starting and developing their growth-oriented businesses; and entrepreneurial learning as the active and cognitive processes individuals employ as they acquire, retain and use entrepreneurial knowledge. Entrepreneurship education incorporates teachable elements (entrepreneurship education as science) and non-teachable aspects (entrepreneurship education as art) (Miller 1987; Sae 1996; Shepherd and Douglas 1996; Henry,



Hill, and Leitch 2003). Practicing entrepreneurs are motivated to acquire entrepreneurial knowledge in order to solve the novel problems they face in their enterprises. These problems come from different sources: changes in the external or internal environments of a business, or modifications of the entrepreneur's goals (Young 1997). The environments are continuously changing. Entrepreneurs, in order to be able to solve emerging problems, need to learn continuously through self-directed learning, as well as through formal education and training. Entrepreneurs tend to learn through business experience accompanied by trial and error processes (Boussouara and Deakins 1998). While entrepreneurs mostly rely on self-directed learning, pre-entrepreneurs tend to engage in entrepreneurial education and training. Reasons for the apparent avoidance of practicing entrepreneurs of formal education and training might be: 'perceived immediate need for required knowledge, lack of availability of the precise class or workshop that meets their needs, lack of time to engage in a formal learning program, the desire to structure the learning effort as they like, the desire to keep the learning styles they use flexible, the desire to take advantage of their own learning styles' (Young 1997, 225).

Previous experience level of participants can be considered important in entrepreneurship training programs development (Pretorius 2001). Kuratko (2005) distinguished experienced entrepreneurs from other people in entrepreneurship education, such as students, and claimed that students need more exposure to experienced entrepreneurs, their stories and problem handling in the real entrepreneurial world. Acquisition of practical skills through real world experiences is a crucial element in co-operative education (Garavan and Murphy 2001) and entrepreneurship education (Heinonen and Poikkijoki 2006). Requirements for necessary skills and knowledge may differ by the type of entrepreneur (Block and Stumpf 1992). Past experience and experience in education programs can impact entrepreneurial intentions (Peterman and Kennedy 2003). Small business owners can be interested in development of skills and in training, if these new learning opportunities can be applicable to the current situation in their business (Walker et al. 2007). Learning needs of entrepreneurs may be different at different stages of development such as: pre-startup and post-startup (Gorman, Hanlon, and King 1997) or awareness, pre-startup, startup, growth, and maturity (McMullan and Long 1987; O'Gorman and Cunningham 1997; Bridge, O'Niell, and Cromie 1998; Henry, Hill, and Leitch 2003). Variables related to learning that characterize prac-

ting entrepreneurs (distinguishing them from pre-entrepreneurs) were identified by Young (1997); accordingly, variables that characterize the practicing entrepreneur are as follows:

- self concept (a mature self concept, entrepreneur knows who he or she is, with clear personal goals and aspirations);
- experience (brings to the learning situation an accumulated reservoir of business and life experiences which become an increasing resource for learning);
- readiness (has a readiness to learn directly, related to his or her role and responsibilities as a lead entrepreneur);
- application (is more problem-centered, concerned with the immediate application of knowledge).

Taking into consideration these characteristics, entrepreneurs could have a high level of involvement related to their learning. However, they are not likely to engage in entrepreneurial education and training after pre-start-up phase and after start-up phase, where their involvement and transaction costs could also be at high level. In other words, they seem to switch from education and training to self-directed learning. As they become more mature (more experienced) they tend to switch more. Another important question is, however, why entrepreneurs switch under high levels of involvement and transaction costs. A possible explanation might be found by using a concept of satisfaction, developed in the consumer research field. Entrepreneurs are consumers of entrepreneurial education and training, that is, 'a service'.

#### SATISFACTION AND SERVICE LOYALTY

Overall satisfaction is defined as an emotional reaction to a product or service experience (Spreng, MacKenzie, and Olshavsky 1996). Oliva, Oliver, and MacMillan (1992) tried to explain why investments in a service fail. In their study they supported the predictions that the satisfaction-loyalty relationship could be linear and non-linear, depending on the customer involvement. Involvement creates commitment to the situation, as suggested by Beatty, Kahle, and Homer (1988, 149) for brands: 'ego involvement influences purchase involvement, which influences brand commitment.' Oliva, Oliver, and MacMillan (1992) used customer-transaction costs (that is, how heavily the buyer is invested in the service components of transaction) as 'an approximation for involvement and commitment.' They proposed that, when customer-transaction costs are low

the satisfaction-loyalty relationship is linear and when customer-transaction costs are high the satisfaction-loyalty relationship is non-linear. They tested relationships between independent variables (customer-satisfaction costs, satisfaction level) and dependent variable (loyalty or avoidance level) by using the cusp catastrophe model. Catastrophe theory and chaos theory approaches have been applied, among others, in economics, psychology, management, and marketing. Catastrophe models have been used, for example, in determining adoption or rejection of an innovation (Herbig 1991), in explaining academic performance (Guastello 1987), in examining the outcomes of employee withdrawal (Sheridan 1985), and in developing service satisfaction strategies (Oliva, Oliver, and MacMillan 1992).

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AVOIDANCE, SATISFACTION  
LEVEL, AND MATURITY

In the section on entrepreneurship education we argued that individuals oriented toward entrepreneurship might have a high level of involvement related to entrepreneurship education. However, the relation between high involvement and education avoidance/continuation is rather unexplained. It seems that at the high level of involvement, entrepreneurship oriented individuals might continue education or avoid it depending on their (1) maturity (experience) as suggested in the section on entrepreneurship education, and (2) satisfaction with previous education that might be viewed as service (see the section above). Nevertheless, the interrelationships between education avoidance, satisfaction level, and maturity could probably not be explained using a linear model, while the avoidance-satisfaction relation could be linear or non-linear as suggested by Oliva, Oliver, and MacMillan (1992). The cusp catastrophe model is partially non-linear and may be an appropriate model for approximating relationships between education continuation, satisfaction, and entrepreneurial maturity.

MODEL OF EDUCATION CONTINUATION

Potential entrepreneurs tend to be less focused than are the more mature, practicing entrepreneurs. Therefore, they would be more likely to continue their education on the basis of satisfaction with the prior education – relationship between satisfaction level and continuation might be linear (that is, the higher the satisfaction level, the higher the likelihood of education continuation). Mature entrepreneurs, on the other hand, seem to be more selective and more



FIGURE 1 Education continuation model

likely to avoid education than potential entrepreneurs at a similar level of satisfaction. Relationship between satisfaction level and avoidance/continuation might be s-shaped (that is, at a certain satisfaction level there would be a leap in the likelihood of education continuation). The proposed interrelationship between education continuing/avoidance level, satisfaction level, and maturity level is presented in figure 1. Key hypotheses of the underlying model are:

**HYPOTHESIS 1** *The relationship between the satisfaction level and the education continuation (loyalty) level will be positive and linear for potential entrepreneurs.*

**HYPOTHESIS 2** *The relationship between the satisfaction level and the education continuation (loyalty) level will be positive but non-linear (in form of an s-shape) for practicing entrepreneurs.*

### Methods

In this section, the methodology (variables and measurement, sample and data collection, and analysis) that was used to test the proposed model is presented.

#### VARIABLES AND MEASUREMENT

Independent variables are entrepreneurial maturity and satisfaction with education. First, maturity was measured as entrepreneurship experience, that is, 'number of years practicing entrepreneurship (having own business)' for practicing entrepreneurs and 'number of

years to the first new venture start-up' for pre-entrepreneurs. Respondents were asked for how long they had been running their own enterprise. A scale with twelve categories was used: ten categories ranging from 'more than 30 years' to 'I do not have my own firm yet but plan to start it in two to three years', and two categories for identifying two less entrepreneurship oriented groups (maybe-entrepreneurs: those who are maybe going to start their own enterprise in the future; non-entrepreneurs: those who have no intention to start their own enterprise).

Second, satisfaction level was not assumed to be uni-dimensional as proposed by Westbrook (1980), who used only a single five-point delighted-terrible scale. In a pre-study we discovered that measuring satisfaction with education on a single six-point scale ranging from 'very satisfied' to 'very unsatisfied' results in a very skewed answer distribution, which may not be usable for analysis with continuous variables. Therefore, satisfaction was measured with eight items on seven-point semantic differential scales answering a question about the respondent's general feeling about the education they engaged in (anchors: very dissatisfied-very satisfied, terrible-delighted, very dissatisfied-not at all dissatisfied, not at all satisfied-very satisfied, unfavorable-favorable, unpleasant-pleasant, I didn't like it at all-I like it very much, frustrated-contented). Items were adapted from Crosby and Stephens (1987), Eroglu and Machleit (1990), and Spreng, MacKenzie, and Olshavsky (1996).

The dependent variable – education continuation – was measured as the respondent's intention to continue his or her education in the future in terms of expressed loyalty to the educational program and provider. Five questions were adapted from Bettencourt (1997), and Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996): (1) saying positive things, (2) recommend to people who are thinking about education, (3) encourage friends and relatives to engage in this education, (4) consider this education provider as a first choice, and (5) engage more in education from this provider in the next years. A seven-point Likert-type scale was used with anchors from 'strongly disagree' to 'strongly agree'.

Control variable data were collected about the respondent's education type (degree, non-degree), age, gender, length of work experience, education level, and industry.

#### DATA COLLECTION AND SAMPLE

The data were collected from Slovenian practicing and potential entrepreneurs, as well as non-entrepreneurs, who were engaged in de-

TABLE 1 Sample composition

<i>Sample size (no. of respondents)</i>	122
<i>Entrepreneurial maturity (experience)</i>	
Practicing-entrepreneur	17.2%
Prospective-entrepreneur	18.9%
Maybe-entrepreneur	49.2%
Non-entrepreneur	14.8%
<i>Education type</i>	
Degree	58.6%
Non-degree	41.4%
<i>Age</i>	
30 years or less	60.6%
Over 30 years	39.4%
<i>Gender</i>	
Female	56.8%
Male	43.2%
<i>Prior education level</i>	
Vocational/secondary/high school	65.9%
College/university	34.1%
<i>Work experience</i>	
10 years or less	62.8%
Over 10 years	37.2%
<i>Main industries</i>	
Consumer and business services	36.8%
Manufacturing	22.1%
Trade	10.3%
Banking/investment/insurance	10.3%
Construction	8.8%
Transportation/public utilities	7.4%

gree and non-degree management education and training. A structured questionnaire was administered mainly via classroom distribution to eight conveniently selected groups of participants. Answers were received from 128 management and entrepreneurship education participants; 122 responded to the entrepreneurial maturity question – these responses were used for the analysis.

Characteristics of the sample are summarized in table 1. The sample consists of 17.2% practicing entrepreneurs, 68.1% potential entrepreneurs (18.9% prospective and 49.2% maybe-entrepreneurs), and 14.8% non-entrepreneurs.

The sample includes 58.6% participants, who are being educated at

the degree education type (high school, college and university level) and 41.4% participants, who have engaged in the non-degree education type (mainly workshops and seminars). The sample education participants tend to be younger (60.6% of age 30 or less vs. 39.4% older). The sample was well balanced in terms of gender (56.8% female), included a good proportion of participants with completed college or university degree (34.1%) and work experience of over 10 years (37.2%), and also entrepreneurs from different industries (for example consumer and business services, manufacturing, trade, financial services, construction).

#### ANALYSIS

Multi-item scales of satisfaction and education continuation (loyalty) were checked for their convergent validity by using the Cronbach Alpha reliability measure. For these two constructs a single item was computed as the mean of all construct items. This was undertaken in order to reduce the number of variables for subsequent analysis. Hypotheses were tested by using regression analyses with groups of entrepreneur-type data. The sample was split into four groups on the basis of the entrepreneurial maturity (experience) variable. The relationship between satisfaction and education continuation (loyalty) was estimated for the practicing-entrepreneur group, two groups of potential entrepreneurs (prospective- and maybe-entrepreneurs), and a group of non-entrepreneurs.

Linearity in the relationship was assessed by conducting regression analyses in linear and non-linear forms. Linear, quadratic and cubic analyses used the following general function type:

$$y = f(x) = b_0 + b_1x + b_2x^2 + b_3x^3, \quad (1)$$

where  $y$  is the dependent variable (continuation),  $x$  is the independent variable (satisfaction),  $b_0$  is the intercept, and  $b_1$ ,  $b_2$ , and  $b_3$  are coefficients ( $b_1$  estimated in linear equation,  $b_1$  and  $b_2$  in quadratic, and  $b_1$ ,  $b_2$ , and  $b_3$  in cubic).

In order to test the discontinuity in the satisfaction – continuation relationship for the group of practicing entrepreneurs a special exponential independent variable form was introduced in a linear equation resulting in the following function form:

$$y = f(X) = f\left(\frac{1}{1 + \exp(-A \cdot (x - B))}\right) = b_0 + b_1X, \quad (2)$$

where  $X = 1/(1 + \exp(-A \cdot (x - B)))$ ,  $y$  is the dependent variable (continuation),  $x$  is the independent variable (satisfaction),  $b_0$  is the in-

tercept,  $b_1$  is the coefficient, and  $A$  and  $B$  are coefficients in the exponential equation.

The exponential equation ( $1/(1 + \exp(-A \cdot (x - B)))$ ) has been used in item response theory (a good overview of item response theory was provided by Reise, Widaman, and Pugh 1993 and Singh 1996), which is used for estimating the appropriateness of measurement items and has the ability to account for the nonlinear form of measurement items. The coefficients of the exponential equation determine slope ( $A$ ) and position ( $B$ ) of the discontinuity. We decided to use this equation form, not in its original use (testing measurement items) but in testing the relationship between variables, because the equation may well represent the proposed discontinuous relationship between satisfaction and continuation in the cusp model.

Influences of control variables (education type, age, gender, work experience, education level, and industry) were assessed by splitting the data across each of these groups and comparing estimation results across the pairs of control groups.

## Findings

Findings are presented in terms of hypotheses testing, model-related findings and findings related to the role of control variables.

### HYPOTHESES TESTING AND MODEL-RELATED FINDINGS

The two key hypotheses of the proposed model differentiate the form of the general positive satisfaction – continuation relationship on the basis of entrepreneurial maturity (experience). Findings of regression analyses and best function forms for the three groups of entrepreneurs and a group of non-entrepreneurs are shown in figure 2 and table 2.

Hypothesis 1 stated that the relationship between the satisfaction level and education continuation would be positive and linear for potential entrepreneurs. The relationship was estimated for prospective entrepreneurs (those who do not have their own enterprise but plan to start it at the latest in forthcoming three years) and maybe-entrepreneurs (those who do not have their enterprise but may start it sometime in the future). The regression coefficient of the linear equation was found positive and significant for both prospective (0.64) and maybe-entrepreneurs (0.66). When non-linear equations were estimated, we found that a cubic functional form could be more appropriate for prospective entrepreneurs ( $R$ -squared 0.73 vs. 0.38 of the linear equation).



As we can see in figure 2, also the cubic function indicates a positive relationship between education satisfaction and continuation (loyalty). For maybe-entrepreneurs a cubic form may be also used, but its proportion of variance explained is similar to the linear form (*R*-squared: linear 0.30, quadratic 0.31). These results are in support of the hypothesized positive relationship in hypothesis 1. Support for the proposed linearity is mixed; this was found for maybe-entrepreneurs but was not supported for prospective entrepreneurs.

Hypothesis 2 stated that the relationship between the satisfaction level and education continuation (loyalty) would be positive but non-linear (in form similar to an s-shape) for practicing entrepreneurs. The linear function regression coefficient was found high, positive and significant (1.05). Hence, strong evidence was found for the existence of a positive relationship between satisfaction level and education continuation for practicing entrepreneurs. The second part of hypothesis 2 (non-linear form) was also tested. Results for cubic function and the special case of exponential function in table 2 indicate that these two functions may slightly better fit the data in terms of the variance explained (*R*-squared: cubic 0.87 and exponential 0.86 vs. linear 0.83). Since the linear function fitted the data well, we found some – but limited – support for the second part (non-linearity) of hypothesis 2.

In addition to entrepreneurs (practicing and potential) we tested the satisfaction – continuation relationship also for a group of non-entrepreneurs. A positive relationship was found also for this group, however the regression coefficient (0.57) was somewhat lower and the intercept (2.28) somewhat higher than in linear equations for

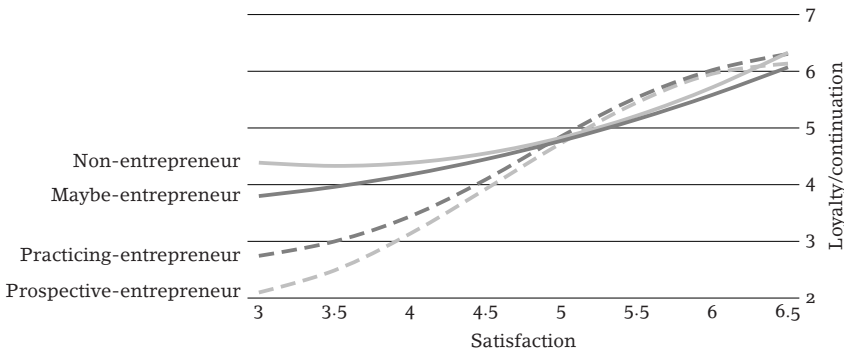


FIGURE 2 Education continuation, maturity and satisfaction level

TABLE 2 Function estimates for entrepreneurial and non-entrepreneurial groups

Group/function	Coefficients*				$R^2$
	$b_0$	$b_1$	$b_2$	$b_3$	
Continuation = $f(\text{satisfaction})$					
<i>Practicing-entrepreneurs</i>					
Linear	-0.49	1.05			0.83
Non-linear (cubic)	9.69	-6.30	1.67	-0.12	0.87
Non-linear**	2.48	4.12			0.86
<i>Prospective-entrepreneurs</i>					
Linear	1.56	0.64			0.38
Non-linear (cubic)	1.72	-8.26	2.15	-0.16	0.73
<i>Maybe-entrepreneurs</i>					
Linear	1.58	0.66			0.30
Non-linear (quadratic)	3.96	-0.38	0.11		0.31
<i>Non-entrepreneurs</i>					
Linear	2.28	0.57			0.52
Non-linear (quadratic)	7.07	-1.56	0.22		0.65

NOTES \* Un-standardized coefficients of the function  $y = f(x) = b_0 + b_1x + b_2x^2 + b_3x^3$ ; all coefficients significant at 0.05. \*\* Function in the form  $y = f(1/(1 + \exp(-1.5(x - 4.8))))$ .

entrepreneurial groups. Estimation of non-linear functions showed that a cubic functional form may be more appropriate for this group ( $R$ -squared 0.65). These findings indicate – as can be seen in figure 2 – that satisfaction tends to impact continuation, but that non-entrepreneurs tend to be less selective than entrepreneurs and entrepreneurs-to-be, or else are more willing to continue education with less regard to the satisfaction level than entrepreneurial groups. Figure 2 indicates that the satisfaction – continuation function for non-entrepreneurs tends to be similar to the function for maybe-entrepreneurs, but different than the functions of more entrepreneurial types. The function for prospective and practicing entrepreneurs tends to be steeper and more of a non-linear cusp form than the functions for non-entrepreneurs and maybe-entrepreneurs. These results are in some support of the proposed cusp model of education continuation.

#### ROLE OF CONTROL VARIABLES

Function estimations across control variables (education type, gender, prior education level, age, work experience, and industry) are presented in table 3. The proposed positive relationship between satisfaction and continuation (loyalty) was found across all control groups. The variances explained indicate that the cubic functional

Entrepreneurship Education

TABLE 3 Impact of control variables\*

Group	Linear function**			(1)	(2)
	Intercept	Coeff.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
<i>Sample</i>	1.40	0.70	0.42	0.46	0.48
<i>Education type</i>					
Degree	0.58	0.84	0.50	0.50	0.50
Non-degree	2.62	0.50	0.32	0.48	0.51
<i>Gender</i>					
Female	1.68	0.64	0.35	0.38	0.39
Male	-0.37	1.02	0.74	0.77	0.78
<i>Prior education level</i>					
Vocational/secondary/high school	2.27	0.55	0.25	0.37	0.38
College/university	0.27	0.90	0.72	0.72	0.72
<i>Age</i>					
30 years or less	0.57	0.84	0.48	0.48	0.48
Over 30 years	2.40	0.56	0.39	0.51	0.56
<i>Work experience</i>					
10 years or less	0.38	0.86	0.51	0.51	0.51
Over 10 years	2.80	0.48	0.33	0.46	0.51
<i>Industry</i>					
Services	2.05	0.59	0.33	0.49	0.57
Other***	1.05	0.77	0.53	0.53	0.53

NOTES Column headings are as follows: (1) quadratic function; (2) cubic function.  
 \* Dependent variable (y) = continuation, independent variable (x) = satisfaction.  
 \*\* Un-standardized coefficients of the function  $y = f(x) = b_0 + b_1x$  displayed; all coefficients significant at 0.05; differences in regression coefficients in italics. \*\*\* Manufacturing, construction, and transportation/public utilities.

form may be in most of these cases at least equal or even superior to the linear form. Differences in regression coefficients indicate that some control groups may be somewhat more sensitive to satisfaction levels than other groups. These groups are: respondents involved in for-degree education, males, younger participants, participants with shorter working experience (10 years or less), and participants from non-service industries.

It must also be noted that some control variable characteristics may be related to entrepreneurial maturity group membership. For example, the sample of practicing entrepreneurs is predominantly male, and prevalently college or university educated; these individuals are over 30 years old, with over 10 years' working experience. Characteristics of entrepreneurial and non-entrepreneurial groups are shown in table 4.

TABLE 4 Control variables by entrepreneurial and non-entrepreneurial groups\*

Group	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Education type</i>				
Degree	33.3%	71.7%	65.2%	47.6%
Non-degree	66.7%	28.3%	34.8%	52.4%
<i>Gender</i>				
Female	88.8%	70.0%	38.1%	9.5%
Male	11.1%	30.0%	61.9%	90.5%
<i>Prior education level</i>				
Vocational/secondary/high school	72.2%	78.3%	69.6%	23.8%
College/university	27.8%	21.7%	30.4%	76.2%
<i>Age</i>				
30 years or less	33.3%	81.7%	60.9%	28.6%
Over 30 years	66.7%	18.3%	39.1%	71.4%
<i>Work experience</i>				
10 years or less	33.3%	83.6%	65.2%	33.3%
Over 10 years	66.7%	16.4%	34.8%	66.7%
<i>Industry</i>				
Services	22.2%	91.7%	56.3%	50.0%
Other**	77.8%	8.3%	43.8%	50.0%

NOTES Table columns are as follows: (1) non-entrepreneur; (2) maybe-entrepreneur; (3) prospective-entrepreneur; (4) practicing-entrepreneur. \* All Chi-square differences significant. \*\* Manufacturing, construction, and transportation/public utilities.

## Discussion and Conclusion

In this section key findings, implications, limitations and future research opportunities are discussed and conclusions are drawn.

### DISCUSSION OF KEY FINDINGS AND IMPLICATIONS

In this study we proposed a cusp catastrophe model that incorporates the entrepreneurial education continuation surface; the surface's form was proposed to be dependent on the levels of entrepreneurial maturity and education satisfaction. The proposed model suggests that prospective entrepreneurs would be more likely to continue their education on the basis of satisfaction with the prior education – relationship between satisfaction level and continuation might be linear (that is, the higher the satisfaction level, the higher the likelihood of education continuation). Mature entrepreneurs, on the other hand, seem to be more selective and more likely to avoid education than prospective entrepreneurs at a similar level of satisfaction. Relationship between satisfaction level and continuation

might be s-shaped (that is, at a certain satisfaction level there would be a leap in the likelihood of education continuation).

In support for the proposed model we found some differences between practicing and potential entrepreneurs in the education satisfaction – continuation relationship, and some non-linearity as predicted in the cusp model. The relationship between the satisfaction level and education continuation was found to be positive for all entrepreneurial and non-entrepreneurial groups. The appropriate functional form for the satisfaction – continuation relationship discovered for non-entrepreneurs and people that are only thinking about entrepreneurship (maybe-entrepreneurs) is close to linear and less steep than for more entrepreneurial groups. In contrast, prospective and practicing entrepreneurs (people in the process of pre-start up and after start-up) tend to be more sensitive to their educational satisfaction in their future education continuation or to switching behavior. The appropriate functional form for these entrepreneurial groups tends to be cubical, which is close to the S-shaped function proposed in the cusp model. Despite the fact that we did not demonstrate full support for our hypotheses, we are confident that our study has evidenced that the relationships between entrepreneurial maturity, education satisfaction and education continuation may be modeled as a cusp catastrophe model.

The modeling of the entrepreneurial maturity – satisfaction – continuation relationship with the use of non-linearity is a key contribution of this study. Non-linear relationships may be more appropriate than linear ones in assessing the impact of satisfaction with previous education on education continuation (or loyalty). Management and entrepreneurship education and training providers must be aware that experienced entrepreneurs and entrepreneurs in the pre-start-up phase may be very susceptible and sensitive to the relevance of the content and to the perceptions of appropriateness of knowledge dissemination and the learning process. When participants with different entrepreneurship experience are involved in education or the training process, the provider must take special care in satisfying the needs of highly experienced entrepreneurs in order to increase their loyalty and assure their education and training continuation.

#### LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH OPPORTUNITIES

In our research we came across some problems. In Slovenia we can speak about freer enterprise only for the last decade or so – most entrepreneurs started their own firms in this period. In our

sample, the largest number of participants have had their thoughts about their own business or have been in the pre-start-up phase, so that we cannot make conclusions about practicing entrepreneurs with a long experience. In addition, due to lack of control data, our sample may not be highly representative of management and entrepreneurship education participants in Slovenia. Thus, one challenge for future research in Slovenia and other economies that have gone through the transition to a more market-oriented economy is to assess education related cognitions and behaviors of highly experienced entrepreneurs by using more representative samples. Indeed, research into a mature group of entrepreneurs has the potential to indicate even more precisely the proposed non-linear relationships between education satisfaction and continuation for this group of entrepreneurs.

One limitation of our study is the moderate sample size (122 respondents). With this number we came to some interesting findings, but could not make full estimations in analyses when more than two variables should be used (for example control variables across all the entrepreneurial maturity groups). Thus, in future research larger samples shall be preferred in order to make the fullest possible use of control variables.

#### CONCLUSION

Education is very important in various spheres of life. The environments are continuously changing, so entrepreneurs – in order to be able to solve emerging problems – need to learn continuously through self-directed learning, as well as through formal education and training. Entrepreneurs can be classified into two groups: the more experienced (practicing entrepreneurs) and the less experienced (potential entrepreneurs). More experienced entrepreneurs mostly rely on self-directed learning, in comparison to pre-entrepreneurs that engage in entrepreneurial education and training. Practicing entrepreneurs seem to switch from education and training to self-directed learning. As they become more mature (more experienced) they tend to switch more. A possible explanation for this phenomenon might be found by using a concept of satisfaction, developed in the consumer research field; entrepreneurs are actually consumers of entrepreneurial education and training.

In this paper we proposed one possible explanation of the interrelationships between formal education and training continuation or avoidance, satisfaction level, and maturity of potential and practicing entrepreneurs. By using the cusp catastrophe model, which has

been applied in economics, psychology, management, and marketing, we propose that the relationship between satisfaction level and continuation level of entrepreneurship education tends to be linear for less experienced pre-entrepreneurs, whereas for more experienced entrepreneurs the relationship is proposed to be non-linear (that is, s-shaped). Since we found some support for it, we are convinced that the proposed model can be helpful for education and training providers (and marketers) in explaining and predicting education loyalty or the switching behavior of entrepreneurs.

## References

- Beatty, S. E., L. R. Kahle, and P. Homer. 1988. The involvement-commitment model: Theory and implications. *Journal of Business Research* 16 (2): 149-167.
- Bettencourt, L. A. 1997. Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing* 73 (3): 383-406.
- Block, Z., and S. A. Stumpf. 1992. Entrepreneurship education research: Experience and challenge. In *The state of the art of entrepreneurship*, ed. D. L. Sexton and J. D. Kasarda, 17-42. Boston, MA: PWS-KENT.
- Boussouara, M., and D. Deakins. 1998. Learning, entrepreneurship, and the high technology small firm. Paper presented at the Enterprise and Learning Conference, Aberdeen, 10-11 September.
- Bridge, S., K. O'Neill, and S. Cromie. 1998. *Understanding enterprise, entrepreneurship & small business*. London: Macmillan.
- Crosby, L. A., and N. Stephens. 1987. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research* 24 (4): 404-411.
- Ehrlich, S. B., A. F. De Noble, D. I. Jung, and D. Pearson. 2000. The impact of entrepreneurship training programs on an individual's entrepreneurial self-efficacy. In *Frontiers of entrepreneurship research*, ed. P. D. Reynolds, E. Autio, C. G. Brush, W. D. Bygrave, S. Manigart, H. J. Sapienza and K. G. Shaver. Wellesley, MA: Babson College.
- Eroglu, S. A., and K. A. Machleit. 1990. An empirical study of retail crowding: Antecedents and consequences. *Journal of Retailing* 66 (2): 201-221.
- Garavan, T. N., and C. Murphy. 2001. The co-operative education process and organizational socialization: A qualitative study of student perceptions of its effectiveness. *Education & Training* 43 (6): 281-302.
- Gorman, G., D. Hanlon, and W. King. 1997. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten year literature review. *International Small Business Journal* 15 (3): 56-78.

- Guastello, S. J. 1987. A butterfly catastrophe model of motivation in organizations: Academic performance. *Journal of Applied Psychology* 72 (1): 165–182.
- Heinonen, J., and S.-A. Poikkijoki. 2006. An entrepreneurial directed approach to entrepreneurship education: Mission impossible? *Journal of Management Development* 25 (1): 80–94.
- Henry, C., F. Hill, and C. Leitch. 2003. *Entrepreneurship education and training*. Aldershot: Ashgate.
- Herbig, P. A. 1991. A cusp catastrophe model of the adoption of an industrial innovation. *Journal of Product Innovation Management* 8 (2): 127–137.
- Kuratko, D. F. 2005. The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5): 577–597.
- McMullan, W. E., and W. A. Long. 1987. Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing* 2 (3): 261–275.
- Miller, A. 1987. New ventures: A fresh emphasis on entrepreneurial education. *Survey of Business* 23 (1): 4–9.
- O’Gorman, C., and J. Cunningham. 1997. *Enterprise in action: An introduction to entrepreneurship in an Irish context*. Dublin: Oak Tree Press.
- Oliva, T. A., R. L. Oliver, and I. MacMillan. 1992. A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing* 56 (July): 83–95.
- Peterman, N. E., and J. Kennedy. 2003. Enterprise education: Influencing students’ perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (2): 129–144.
- Pretorius, M. 2001. Application of a proposed evaluation instrument to evaluate venture start-up training programmes. Paper presented at the IntEnt 2001 Conference, Kruger park, South Africa, July 2–4.
- Reise, S. P., K. F. Widaman, and R. Pugh. 1993. Confirmatory factor analysis and item response theory: Two approaches for exploring measurement invariance. *Psychological Bulletin* 114 (3): 552–566.
- Sae, J. 1996. A critical evaluation of Australian entrepreneurship education and training. Paper presented at the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference, Arnhem, 24–26 June.
- Shepherd, D. A., and E. J. Douglas. 1996. Is management education developing or killing the entrepreneurial spirit? Paper presented at the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference, Arnhem.
- Sheridan, J. E. 1985. A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *Academy of Management Journal* 28 (1): 88–109.



- Singh, J. 1996. A latent trait theory approach to measurement issues in marketing research: Principles, relevance and application. In *Marketing for an expanding Europe: Proceedings of the 25th EMAC conference*, ed J. Beracs, A. Bauer, and J. Simon, 1045–1064. Budapest: EMAC.
- Spreng, R. A., S. B. MacKenzie, and R. W. Olshavsky. 1996. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing* 60 (3): 15–32.
- Walker, E., J. Redmond, B. Webster, and M. Le Clus. 2007. Small business owners: Too busy to train? *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14 (2): 294–306.
- Westbrook, R. A. 1980. A rating scale for measuring product/service satisfaction. *Journal of Marketing* 44 (4): 68–72.
- Young, J. E. 1997. Entrepreneurship education and learning for university students and practicing entrepreneurs. In *Entrepreneurship 2000*, ed. D. L. Sexton and R. W. Smilnor, 215–238. Chicago, IL: Upstart.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* 60 (2): 31–46.



# Vpliv kakovosti vladanja na gospodarsko rast

TJAŠA REDEK

*Univerza v Ljubljani, Slovenija*

UROŠ GODNOV

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Vzponi in padci narodov v zgodovini še zmeraj zanimajo številne ekonomiste. Različne izkušnje kažejo, da je gospodarski razvoj zapleten proces, ki ga danes moderni neoklasični pristop žal ne more celovito pojasniti. Poslovno okolje je ključni dejavnik za uspeh podjetij. Podjetja ne morejo rasti, vlagati, zaposlovati, kupovati in razvijati nove tehnologije, če poslovno okolje ni ustrezno. Poslovno okolje sestavljajo številni dejavniki: pravni sistem in s tem povezana zaščita zasebne lastnine, država oziroma državne institucije, finančni in kapitalski trgi, trg dela, mednarodne povezave, korupcija itn. Najpomembnejši dejavnik, ki dejansko vpliva na vse druge vidike institucionalnega okolja, je država, zato sta njeni kakovost in učinkovitost pomembni za uspešen ekonomski razvoj.

*Ključne besede:* ekonomska rast, ekonomski razvoj, tranzicija, demokracija

## Vloga države in njenih institucij

»Pravila igre« so bila, so in bodo eden temeljnih dejavnikov, ki vplivajo na proces gospodarske rasti in razvoja. Prav zato so institucije odigrale pomembno vlogo v svetovni razdelitvi moči, če moč merimo z bogastvom naroda. Obstoj in predvsem spoštovanje pravil igre sta bila ključna dejavnika, ki sta vplivala na vzorce gospodarskega in tudi institucionalnega razvoja. Obstoj in spoštovanje pravil igre namreč močno zniža transakcijske stroške in s tem olajša gospodarsko dejavnost ter tako pospeši proces gospodarske rasti. Zgodovinska izkušnja pa kaže tudi, da je od nastanka držav na ustroj in kakovost institucij ključno vplivala država oziroma državni aparat. Kakovost poslovnega okolja je torej odvisna od kakovosti države oziroma kakovosti vladanja države (angl. governance quality).

Celo v prazgodovinskih časih, ko so ljudje živeli še v plemenskih skupnostih, so obstajale zelo enostavne oblike »institucij«, katerih utelešenje so bili pogosto poglavarji plemen. Vloga poglavarjev je namreč bila voditi pleme, torej vladati. Razvoj institucij se je nadaljeval s prvimi urbanimi naselbinami, oblikovanjem držav ter vzpostava-

vitvijo sistematičnega mehanizma vladanja v obliki državnega aparata. Vzrokov za takšno združevanje ljudi in posledično oblikovanje nacionalnih držav je bilo več:

- potreba po varnosti je ljudi spodbudila, da so poiskali zaščito v mestnih obzidjih;
- potreba po lažjem nadzoru ljudi ter
- potreba po specializiranih znanjih (obrtnikih, trgovcih ...).

Kljub prvotni odsotnosti prava oziroma obstoja pravnega sistema v takšnih združbah/naselbinah so potekali ekonomski procesi oziroma ekonomska dejavnost, torej bi poenostavljeno lahko sklepali, da institucije (pravo) niso nujne za ekonomsko dejavnost. So pa nujno potrebne za ekonomsko rast (Dam 2006, 1), kar so potrdile številne raziskave.

Z nastankom velikih imperijev se je okrepilo tudi trgovanje med različnimi narodi. Z izmenjavo dobrin na trgu, ki ji je sledilo takojšnje plačilo, sta se istočasno zgodila tudi »Quid« in »Quo«. Kaj pa, če sta bila »Quid« in »Quo« ločena časovno in krajevno? Prodajalec je izročil blago z odlogom plačila brez zagotovila, da bo plačilo tudi dobil. Tudi kupec pri predplačilu ni imel zagotovila, da bo blago res prejel (Grief 2004, 130). Če je bil ogoljufan, je moral zaupati lokalnim oblastem, da ga bodo zaščitile in ga ne bodo diskriminirale zaradi dejstva, da je tujec. Takšni primeri so bili zelo pogosti v zgodnjem srednjem veku pri »mednarodnem« trgovanju (Grief 2004, 132), saj je imelo vsako mesto svoje »zakone«, ki pa v drugih mestih (državah) niso veljali. Trgovanje je bilo kljub navedenim dejstvom zelo živahno, po navadi je temeljilo na dobrem imenu oziroma predhodnih izkušnjah.

*Sistem splošne družbene odgovornosti* (Dam 2006, 4) je bil ena od prvih formalnih oblik pravnega sistema, ki so bile uvedene z namenom povečati ekonomsko dejavnost. Sistem je v praksi pomenil prevzemanje odgovornosti za dejavnosti pripadnikov te družbe, čeprav so prihajali iz drugih naselbin oziroma mest. Njegova velika pomanjkljivost je bila zmanjšanje trgovanja med mesti, ki so bila v konfliktu zaradi sankcij.

Druga razširjena oblika formalnega pravnega sistema je bila *trgovska kazen*, katere vodilo je bilo bojkotiranje izdelkov obrtnikov iz mest, ki so trgovala nepošteno. Evolucija tega sistema so bili različni *cehovski tribunali*, ki so delovali samo znotraj svojega mesta, pozneje pa so pravila trgovanja začela veljati na širšem območju, kar je pozitivno vplivalo na trgovanje. Pogosto so se upoštevale tudi pretekle izkušnje in dobro ime prodajalca oziroma kupca.

Z nastankom držav je bil problem trgovine na daljše razdalje in s tem povezane negotovosti pretežno rešen, čeprav sprva samo, ko so subjekti, vpleteni v trgovski proces, pripadali isti državi. Za razširitev in uveljavitev pravnega sistema na širšem območju so bila potrebna stoletja, vse do vzpona Napoleona ob koncu 18. stoletja (Dam 2006, 19). V Napoleonovem času se je zgodil pomemben preobrat v družbeni ureditvi, začel se je zaton fevdalizma in vzpon kapitalizma. Zaton fevdalizma je neločljivo povezan z redefinicijo pojma zasebna lastnina. In čeprav sta zasebna lastnina in njena varnost ključna za uspešen gospodarski razvoj, je bila pot do institucionalnega ustroja, ki bo takšno okolje zagotavljal enako za vse ekonomske subjekte, še dolga. Kapitalizem je bil v povojih; razvoj tega pa je dodatno otežilo učenje o tem, kaj pravzaprav je demokracija. V Evropi je naveza med fevdalizmom in zasebno lastnino pomenila, da so bili interesi »lastnika« opredeljeni z interesi lastnika na višji hierarhični ravni, poleg tega pa je takratni sistem dedovanja (najstarejši sin je podedoval vso zemljo) omogočal, da se je ohranjala moč aristokracije (Berman 2003). S spremembo sistema dedovanja se je zemlja delila med vse dediče, s tem pa se je moč aristokracije močno zmanjšala. »Običajni lastniki« so tako dobili možnost vplivati na svojo prihodnost s sprejemanjem neodvisnih odločitev. V 18. stoletju se je družba po dolgih stoletjih spet srečala s pojmom demokracija, ki je po mnenju idealistov pomenila in še pomeni možnost za razsvetljene ljudi, da popeljejo celotno družbo v izobilje. Posamezniki, kot sta Adam Smith (1723–1790) in James Madison (1751–1836), ki je pozneje postal četrti predsednik ZDA (1809–1817), so močno verjeli v demokracijo, vendar so kmalu ugotovili, da je demokracija še ena od oblik vladanja, v kateri bogata manjšina prevladuje nad siromašno večino. Adam Smith je opozoril na način vladanja bogate manjšine: vse za nas, nič za druge, Madison pa je opozarjal na pojav korupcije ter prevlado zasebnih interesov nad družbenimi (Chomsky 1999, 58).

Spletni slovar Merriam-Webster definira demokracijo kot (<http://www.m-w.com/dictionary/democracy>):

- vladavino ljudstva;
- vladavino, v kateri je izvršilna moč dana ljudem, izvoljenim na svobodnih volitvah.

Winston Churchill je pred mnogimi leti dejal, da je demokracija najmanj slab družbeni sistem med družbenimi sistemi, ki si jih je izmislil človek (<http://jahtruth.net/democra.htm>). V zadnjem času pa je postal izraz demokracija eden od najbolj zlorabljenih pojmov, še posebno v jeziku zahodnih politikov. Demokracija je namenjena vla-

danju večine za blaginjo vseh ljudi, vendar v praksi tega namena ne moremo dokazati.<sup>1</sup>

Demokracija naj bi v praksi omogočila oblikovanje takšne države, ki bi zagotavljala enake pravice za vse. Hkrati pa naj bi seveda omogočila oblikovanje takšnega sistema vladanja, ki bo učinkovit in bo predvsem zagotavljal nastanek učinkovitega in spodbudnega poslovnega okolja. Vendar ima že demokracija sama precej slabosti. Predvsem se v praksi pogosto pokaže, da demokratični proces ni sposoben zagotoviti učinkovitega vladanja, je pa demokracija sposobna zagotoviti samo lobiranje. To seveda ne prispeva nujno k učinkovitosti in razvoju poslovnega okolja, temveč k asimetrični delitvi koristi.

Toda kako to, da se ljudje ne uprejo? Ta fenomen je pojasnil filozof Franklin Henry Giddins (Chomsky 1999, 55), ki ga je poimenoval konsenz brez konsenza oziroma soglasje brez soglasja. Po njegovem mnenju se morajo ljudje podrediti vladi, kar storijo s soglasjem brez soglasja. V nedemokratičnih režimih se to po navadi doseže s silo, ko pa je uporaba sile omejena, mora obstoječa vladavina poiskati druge rešitve. In najmočnejše orožje za pridobitev soglasja brez soglasja v demokratičnih režimih je propaganda (Chomsky 1999, 58). V modernih državah imajo institucije in večje organizacije vzpostavljen sistem propagande, ki pomaga dosežati soglasje brez soglasja. Moderne družbe želijo prevladati v svetu (si podrediti svetovne institucije), kar sproža negativne odzive pri ljudeh, zato mora propaganda delovati močnejše, agresivnejše. Kdaj torej demokracija sploh deluje? Demokracija deluje, ko posameznik lahko sodeluje pri odločitvah, ki vplivajo na družbo kot celoto, in ga pri teh odločitvah trenutna oblast ne ovira.

Ljudje se že od vedno borijo za pravico soodločanja, hkrati pa je zasebni kapital vedno želel to pravico omejiti oziroma odločanje usmeriti sebi v prid. Najučinkovitejše omejevanje pravice pri odločanju je prenos odločitvenega procesa na institucije, ki jih ni mogoče nadzorovati oziroma je nadzor slabši (vojska, kralji, korporacije ...). Čeprav so bile institucije mnogokrat zlorabljene za zasebne namene, igrajo pomembno vlogo v naši družbi. Veliko avtorjev, na primer Crepaz (1996), poudarja pomembno vlogo institucij pri zmanjševanju brezposelnosti brez inflacije, izgubljenih delovnih dni itn. Seveda pa imajo demokracija, državni aparat in politiki predvsem nalogo delovanja v korist tistih, ki so jih volili. Torej nalogo učinkovitega in kakovostnega vladanja in s tem oblikovanja institucij, ki bodo omogočale učinkovito gospodarjenje s čim nižjimi transakcijskimi stroški. To so institucije, ki bodo minimizirale negotovost tam, kjer je za gospodarstvo ključnega pomena: na področju varovanja pravic za-

PREGLEDNICA 1 Mogoče interakcije v procesu rasti

Dejavnik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Kapital in delovna sila	(1)	↕								
Tehnologija	(2)	↕	↕							
Demografski dejavniki	(3)	↕	↑	↕						
Geografski dejavniki	(4)	↑	↑	↑	↕					
Kulturni dejavniki	(5)	↑	↑	↕	↓	↕				
Institucionalni dejavniki	(6)	↑	↑	↑	↓	↕	↕			
Politika vlade	(7)	↑	↑	↑	↑	↓	↕	↕		
Porazdelitev dohodka	(8)	↓	○	↑	○	↓	↕	↕	↕	
Makroekonomska stabilnost	(9)	↑	↑	○	○	↓	↕	↕	↓	↕
Ekonomska rast	(10)	↕	↕	↑	↕	↑	↕	↑	↕	↓

OPOMBE ↕ – obojestranski vpliv; ↑ – šibek vpliv, puščica nakazuje smer vpliva; ↕ – močan vpliv, puščica nakazuje smer vpliva; ○ – ni povezave.

VIR Prirejeno po Dibooglu in Kibritcioglu 2001, 8.

sebne lastnine. Poglejmo si najprej, kakšno vlogo imajo institucionalno okolje, država in državni aparat v procesu gospodarske rasti.

### Vloga države v interdisciplinarnem proučevanju procesa gospodarske rasti

Neoklasična teorija spremenljivk, kot so institucije, zgodovina, geografija in druge t. i. mehke spremenljivke, ne vključuje v analizo procesa rasti. Dibooglu in Kibritcioglu (2001, 3–5) poudarjata, da se neoklasična teorija, ki izhaja iz teorije eksogene rasti R. M. Solowa, osredotoča predvsem na spremenljivke, kot so kapital, delo, znanje in tehnologija na ponudbeni strani (Denison 1962; Barro 1991). North (1994, 1) pravi, da se mnogi ekonomisti danes odmikajo od teh trditvev in poudarjajo vlogo institucij v družbi, predvsem pri usmerjanju resursov družbe v produktivne zaposlitve. Kompleksen mehanizem procesa rasti in povezav med dejavniki gospodarske rasti prikazuje preglednica 1.

Kaj institucije pravzaprav so? Številni avtorji institucije opredeljujejo kot sistem pravil in norm vedenja, ki vplivajo na medsebojne odnose (North 1994, 1), drugi pa jih opredeljujejo kot niz omejitev, ki opredeljujejo vedenje posameznikov v skupini in skupin (Aoki 2001, 1). Institucije so torej niz formalnih in neformalnih pravil, ki vodijo posameznike, skupine in njihove medosebne odnose ter vplivajo nanje. Z ekonomskega vidika igrajo formalna in neformalna pravila ter tradicija pomembno vlogo v procesu gospodarskega razvoja, vendar se večina raziskovalcev osredotoča na formalna pravila, saj se neformalna pravila in tradicija razvijajo počasneje (več o tem na pri-

mer Aoki 2001, 1–19). Formalna pravila, ki naj bi omogočila stabilen ekonomski razvoj, z zakonodajno in izvršilno vejo oblasti po navadi oblikuje država.

Pejovich (1990, 25–34) trdi, da ima kapitalistični sistem tri temeljne institucionalne prvine: zasebno lastnino, pravni sistem in državo, katere vpliv naj bi bil omejen. Izhaja namreč iz prepričanja, da ekonomski subjekti maksimirajo svojo ciljno funkcijo v okolju, ki zagotavlja zaščito pravne lastnine z učinkovitim pravnim sistemom. Država igra le vlogo opazovalca in »lastnika« učinkovitih institucij, v dogajanje na trgu pa neposredno ne posega. Dolgoročno naj bi maksimizacija lastnih koristi v duhu nevidne roke v kakovostnem poslovnem okolju z nizkimi transakcijskimi stroški vodila k učinkovitemu in uspešnemu procesu gospodarske rasti.

Empirične raziskave so potrdile vpliv (dobrega) poslovnega okolja na gospodarsko rast. Slabše varovanje pravic zasebne lastnine in s tem povezani transakcijski stroški vodijo do večjih naložb in posledično počasnejše gospodarske rasti, kar so dokazali med drugimi tudi Knack in Keefer (1995) ter Mauro (1995). Levine (1997) ter Rajan in Zingales (1998) so pokazali, da učinkoviti finančni trgi prispevajo k naložbam in rasti.

Številne raziskave (Berkowitz, Pistor in Richard 2002; La Porta in dr. 1998, Acemoglu, Johnson in Robinson 2001) so potrdile tudi vlogo pravnega sistema v procesu gospodarske rasti, vlaganja, za razvoj trga kapitala; tudi vloga države je bila predmet številnih raziskav (Knack in Keefer 1995; Mauro 1995; Easterly in Levine 1997). Slednje so potrdile, naj bi država z učinkovito fiskalno politiko, brez korupcije in z deregulacijo pozitivno vplivala na ekonomsko rast. Zato ne moremo prezreti dejstva, da institucije vplivajo na ekonomski razvoj.

Država ima v procesu oblikovanja institucij izjemno pomembno vlogo. Hkrati pa je tudi sama izjemno velika institucija, ki že zaradi neposrednih in posrednih vplivov močno ali pa celo najmočneje prispeva h gospodarski rasti. V teoriji se je za učinkovitost države začel uporabljati pojem *kakovost vladanja* (angl. *governance quality*) (Ahrens in Meurers 2002). Svetovna banka je pojem vladanje definirala med prvimi. Vladanje naj bi bilo način uporabe moči v okviru socialnih in ekonomskih zmožnosti države za doseganje razvoja. Pozneje je Svetovna banka to definicijo dopolnjevala in zdaj se opredelitev termina vladanje glasi: vladanje je izvajanje avtoritete s formalnimi in neformalnimi pravili (tradicijo) za skupno blaginjo (Kaufman, Kraay in Mastruzzi 2006). Vladanje naj bi bilo sestavljeno iz osmih delov, ki jih lahko razvrstimo v tri kategorije:



- odgovornost in svobodno izražanje, kamor spadajo svoboda tiska in posameznikova svoboda ter politična stabilnost;
- učinkovitost, kamor spadajo kakovosten politični proces in učinkovite javne storitve, ter
- pravni sistem, kamor spadajo zaščita zasebne lastnine, neodvisno sodstvo ter preprečevanje korupcije.

Definicijo Svetovne banke dopolnijo tudi drugi. Ahrens in Meurers (2002, 40) tako trdita, da je vladanje skupek formalnih in neformalnih institucij, katerih namen je izvajanje politike javnega sektorja ter izboljšanje delovanja zasebnega sektorja.

Kakovostno vladanje je tisto, ki zagotavlja kakovostno poslovno okolje, torej okolje, ki bo podjetjem pomagalo, bo spodbudno za naložbe in bo zagotavljalo zmanjševanje negotovosti, in sicer z ustvarjanjem učinkovitega pravnega sistema, učinkovitega državnega aparata in pravnega oziroma zakonodajnega okvira. Predvsem pa bi moralo učinkovito vladanje onemogočiti uresničitev želja močnim skupinam, da si prikrojijo pravila po lastnih željah. In takšno, torej kakovostno, poslovno okolje bo spodbudilo podjetja k vlaganju, zaposlovanju, zato bo prispevalo h gospodarski rasti.

Žal je vladanje vse prepegosto tarča upravičenih kritik. Demokracija v praksi ne deluje v korist vseh. Nekakovostno vladanje se v praksi najpogosteje povezuje s korupcijo (zloraba javnih sredstev za doseganje zasebnih koristi), ki zmanjšuje učinkovitost vladanja. Poleg zmanjševanja učinkovitosti in kakovosti vladanja ima korupcija še druge negativne posledice: zmanjševanje domačih in tujih naložb (Mauro 1995; Johnson, McMillan in Woodruff 2002), povečanje sive ekonomije (Johnson, Kaufmann in Zoido-Lobato 1998), neekonomično javno porabo ter nastanek elit (Thomas in dr. 2000; Hellman, Jones in Kaufmann 2000). Korupcija je torej neposredno povezana s kakovostjo vladanja in izboljšanje kakovosti vladanja dolgoročno pozitivno vpliva na ekonomsko učinkovitost.

Kakovostno vladanje bo dolgoročno zagotovilo kakovosten institucionalni okvir (varovanje pravic zasebne lastnine, učinkovit, sodoben in nepristranski pravni sistem, učinkovit državni aparat, razvite kapitalske in finančne trge, sodoben trg dela itn.), ki bo pozitivno vplival na gospodarsko rast, saj bo rast spodbudil v mikrotemeljih gospodarstva, torej v podjetjih. V nadaljevanju smo na temeljih modela, ki ga je predstavil Chakrabarti (b.l.), razvili enostaven model vpliva kakovosti vladanja na naložbe in s tem na gospodarsko rast, ki temelji na teoriji iger. Kljub enostavnosti pa nazorno pokaže na vpliv kakovostnega vladanja na podjetja in s tem na proces gospodarske

rasti. V literaturi takšnega ali podobnega modela, ki bi s teoretičnega vidika na takšen (makroekonomski) način proučeval vpliv kakovosti vladanja na gospodarsko rast, za zdaj še ni zaslediti. Teoretični modeli se ukvarjajo predvsem s pomenom institucionalnega okolja kot celote ali pa pravnega sistema za gospodarsko rast (glej na primer Pistor in Xu 2002; Svensson 1998; Tornell 1997).

### Model vpliva kakovosti vladanja na gospodarsko rast

Glavne značilnosti dobrega, uspešnega vladanja so po navadi povezane s poslovnim okoljem. Te značilnosti so:

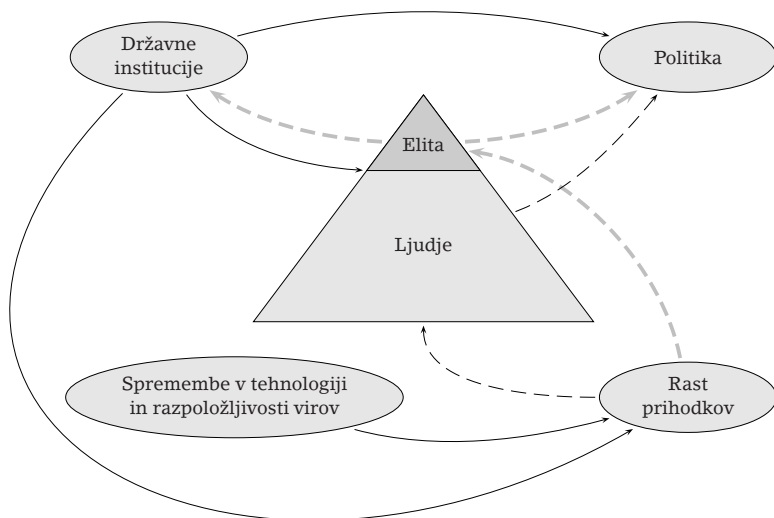
1. uspešno vladanje mora zagotoviti izvajanje pravil, kar zmanjšuje negotovost in znižuje transakcijske stroške (North 1981);
2. spremembe pravil morajo maksimirati blaginjo vseh poslovnih subjektov, ne samo pripadnikov elit (Acemoglu, Robinson in Verdier 2003; Shleifer in Vishny 1994; Acemoglu 2005);
3. ključni element v procesu vladanja so politiki, ki močno vplivajo na delovanje institucij in vanj pogosto vnašajo neučinkovitost, nesmiselne spremembe pravil ter korupcijo.

S pomočjo Chakrabartijeve ideje (Chakrabarti b.l.) bomo izpeljali dinamičen model vpliva vladanja na poslovne subjekte ter ekonomsko učinkovitost. Avtor proučuje vpliv korupcije v statičnem modelu v enem časovnem obdobju. Njegov model bomo razširili na dve časovni obdobji, namesto korupcije pa se bomo osredotočili na vladanje. Pri izpeljavi modela bomo upoštevali teoretična in empirična dognanja nekaterih avtorjev, kot so Bourguignon (2006), Johnson, McMillan in Woodruff (2002), Acemoglu in Robinson (b.l.).

Model bo delno sledil izhodiščnim predpostavkam Chakrabartija (b.l.). Tako bomo predpostavili, da je v gospodarstvu ( $n$ ) subjektov in vsak od njih ima določen kapital, s katerim dela ( $k$ ). Človeški kapital,  $k_i$ , je definiran zelo široko, in sicer kot celoten prispevek človeka k proizvodnji, gre za skupek človeka, njegovega znanja in kapitala, s katerim dela. Tu pa se bodo že pojavili prvi odkloni od Chakrabartija (b.l.).<sup>2</sup> Na agregatni ravni gre za produkt dveh spremenljivk, kakovosti vladanja ( $G$ ) ter inputa ( $K$ ):

$$Y = G \cdot K = \sum_{i=1}^n G \cdot k_i. \quad (1)$$

Ekonomski subjekti so nenaklonjeni tveganju (izraženo z  $b$  v njegovi funkciji koristnosti  $u_i = y_i - b_i\sigma$ , kjer je  $y_i$  pričakovani dohodek in  $\sigma^2$  varianca  $y_i$ ), kar predpostavlja tudi Chakrabarti (b.l., 11). Chakrabartijev model zajema le eno časovno obdobje, mi pa ga bomo



SLIKA 1 Vladanje, rast in elite (prirejeno po Bourguignon 2006)

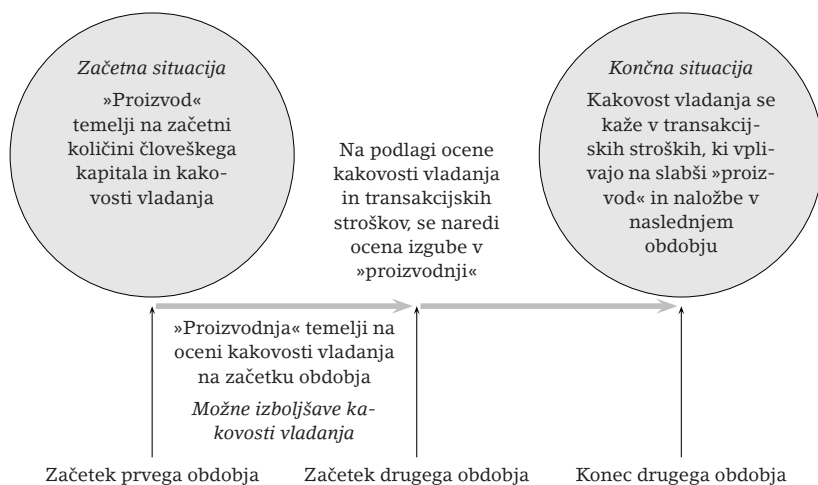
razširili na dve obdobji z namenom proučevati vpliv kakovosti vladanja na ekonomsko vedenje posameznikov (glej na primer Pistor in Xu 2002; Svensson 1998; Tornell 1997). Na koncu prvega obdobja vsak subjekt proizvede  $y_i$  (človeškega kapitala), ki ga lahko spet vloži ali pa ne. Njegova odločitev je odvisna od izkušenj iz prvega obdobja (slika 2).

Kakovost vladanja je povezana tudi z blagostanjem posamezne države, kar je podrobno proučeval Dawson (2003). Predpostavimo naslednjo povezavo med kakovostjo vladanja in blagostanjem  $G = a\sqrt{K}$ , ki pravi, da se kakovost vladanja povečuje s povečevanjem bogastva, vendar vedno počasneje, torej gre za konkaven odnos.<sup>3</sup> V skladu z navedenim lahko proizvodno funkcijo zapišemo kot:

$$Y = G \cdot K = a\sqrt{K} \cdot K = aK^{\frac{3}{2}},$$

$$Y = \sum_{i=1}^n y_i = \sum_{i=1}^n G \cdot K_i = \sum_{i=1}^n a\sqrt{K} \cdot k_i. \quad (2)$$

Enačba pokaže tudi na odvisnost med kakovostjo vladanja in proizvodno funkcijo posameznih subjektov: posameznikova proizvodna funkcija ( $y_i$ ) je odvisna od celotne družbe, saj v proizvodno funkcijo posameznika vstopa kakovost vladanja, skozi katero pa vstopa bogastvo družbe ( $K$ ) oziroma proizvodna funkcija družbe kot celote. Poenostavljeno rečeno, kakovost vladanja, ki je odvisna od dosežene razvitosti družbe, vpliva na proizvodno funkcijo posameznika.



SLIKA 2 Časovni interval

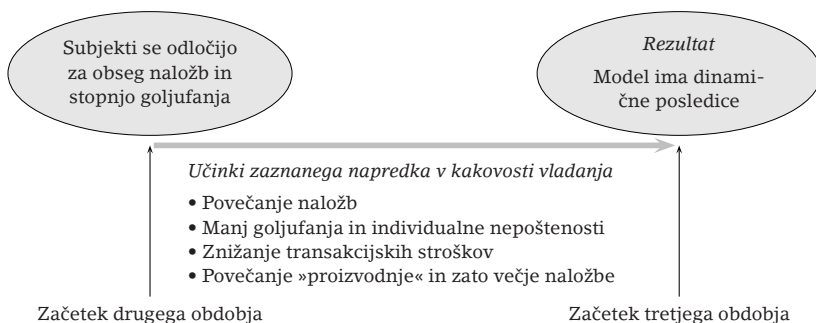
Boljša kakovost vladanja, ki je odvisna od bogastva naroda, pomeni nižje transakcijske stroške (kar implicira manjšo negotovost). To pa pomeni, da bodo posamezniki več vlagali ter učinkoviteje izrabljali resurse, torej proizvajali več. Gre za razvojno spiralo transakcijskih stroškov, ki je v našem primeru pozitivna.

Izpeljavo modela nadaljujemo s Chakrabartijevo predpostavko, da ima vsak subjekt indeks nepoštenosti,  $p_i$ , ki lahko zavzame vrednosti med 0 in 1, pri čemer 0 pomeni popolno poštenost, 1 pa popolno nepoštenost. Po analogiji lahko agregatni indeks nepoštenosti ( $c$ ) opišemo kot (Chakrabarti b. l., 12):

$$c = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n p_i k_i. \quad (3)$$

V vsakem časovnem obdobju nepoštenost povišuje transakcijske stroške in povzroča izgube v proizvodnji, zato lahko nepoštenost opredelimo kot davek na neučinkovitost vladanja. Poslovni subjekti ta davek zaznajo; višji kot je, manjša je motivacija za proizvodnjo v naslednjem obdobju. Posledično lahko zapišemo  $Y = (1 - c)GK$ , kjer je  $cGK$  posledica zmanjšanja dohodka zaradi nepoštenosti.

Toda nepoštenost je tvegana, subjekti pa se hočejo tveganju izogniti. Določeni subjekti so lahko pri goljufanju ujeti, drugi spet ne, kazen pa je odvisna od kakovosti vladanja; slabša kot je kakovost vladanja, manjša je verjetnost, da bo subjekt kaznovan. Vendar tudi v državah z neakovostnim vladanjem obstaja možnost, da bo subjekt kaznovan zaradi nepoštenosti. Chakrabarti (b. l., 12) definira



SLIKA 3 Drugo in vsa naslednja časovna obdobja

$y_c$  kot dohodek goljufanja popolnoma nepoštenega subjekta ( $p_i = 1$ ). Kaj vse pravzaprav določa količino goljufanja? Predpostavljamo, da višji kot je dohodek posameznega subjekta, večji je motiv za goljufanje in korupcijo (Pistor in Xu 2002), saj so potencialni donosi od goljufanja toliko večji, in da se verjetnost, da posameznika ujamejo pri goljufanju, povečuje s povečevanjem bogastva; bogatejši ljudje so po navadi bolj izpostavljeni in imajo večje število sovražnikov. Popolnoma nepošten subjekt ima naslednjo porazdelitev dohodkov (Chakrabarti (b.l., 12) predpostavlja, da je v tem primeru dohodek naključna spremenljivka, ki se porazdeljuje normalno):

$$y_{ci} \sim N(Gk_i, (1-c)Gk_i). \quad (4)$$

Vendar subjekti niso nujno popolnoma nepošteni. Njihov cilj je maksimirati funkcijo koristnosti v danih ekonomskih/institucionalnih okvirih, na kar seveda vpliva kakovost vladanja. In na podlagi tega vsak posameznik izbere raven nepoštenosti  $c_i$  iz intervala  $[0,1]$ . Poleg nepoštenosti pa ima vsak poslovni subjekt tudi pošteno dejavnost, katere prihodek lahko opišemo z  $y_i^h = (1-c)Gk_i$ , kjer je  $h$  donosnost iz poštenih dejavnosti. Dosedanja spoznanja lahko združimo v maksimiranju funkcije koristnosti  $\max_{p_i} [(1-c)Gk_i + p_i k_i ((1-c)G - b_i(G(1-c)p_i k_i)^2)]$ , katere rezultat je:

$$p_i = \frac{1}{2b_i k_i (1-c)G}. \quad (5)$$

Nagnjenost posameznika h goljufanju pada ( $p_i$ ) z zmanjševanjem nagnjenosti k tveganju ( $b_i$ ) ter z večanjem posameznikovega bogastva ( $k_i$ ). Nagnjenost posameznika h goljufanju je večja v družbi, ki je nagnjena h goljufanju kot celota ( $c$ ). Višja kakovost vladanja ( $G$ ) pa zmanjšuje nagnjenost h goljufanju.

V naslednjem koraku bomo model razširili še v drugo časovno obdobje, pri čemer upoštevamo, da na koncu prvega obdobja vsak subjekt izbere stopnjo nepoštenosti, hkrati pa prouči stopnjo nepoštenosti v družbi. Naslednja predpostavka je poskus vlade izboljšati svojo kakovost že v prvem obdobju, ki pa je zaznana šele ob koncu prvega časovnega obdobja, kar pomeni, da subjekti ne zaznavajo sprotnega napredka v kakovosti vladanja (slika 3).

Višja zaznana stopnja nepoštenosti oziroma goljufanja posameznike odvrne od vlaganja. Predpostavimo, da vsak posameznik lahko zazna stopnjo goljufanja ( $c$ ), stopnjo kakovosti vladanja ( $G$ ) ter davek zaradi neučinkovitosti vladanja. Posameznik po koncu prvega obdobja vложи  $\alpha$  ( $1-100\%$ ) proizvoda v proizvodnjo drugega časovnega obdobja. Stopnja vnovičnega vlaganja je odvisna od zaslužka poštenih in nepoštenih dejavnosti v predhodnem obdobju (medsebojni vpliv goljufanja in kakovosti vladanja). Vendar če posameznik želi več vlagati in več goljufati (zaradi preteklih pozitivnih izkušenj), možnost ujetja pri goljufanju narašča:  $\Delta k_i = \alpha \{ (1-c) G k_i + p_i k_i (1-c) G \}$ . Prvi del enačbe opisuje njegov dohodek od poštene dejavnosti, kjer en delež pobere »davek na nepoštenost« ( $1-c$ ), drugi del pa od goljufanja, kar je odvisno od nagnjenosti h goljufanju posameznika, ki jo opisuje indeks nepoštenosti,  $p_i$ . Če ta indeks vnesemo v enačbo, ki smo jo prej izpeljali, dobimo naslednji rezultat:

$$\Delta k_i = \alpha \left\{ (1-c) G k_i + \frac{1}{2b_i} \right\}. \quad (6)$$

Stopnja rasti kapitala in posledično gospodarske rasti je odvisna od  $g_k = \Delta k_i / k_i = \alpha \{ (1-c) G + (1/2b_i k_i) \}$ .

Stopnja vlaganja,  $g_k$ , je s kakovostjo vladanja,  $G$ , povezana pozitivno, s stopnjo goljufanja v družbi,  $c$ , negativno in s posameznikovim nesprejemanjem tveganja (angl. risk aversness),  $b_i$ , negativno.

Predpostavimo, da se je povečala kakovost vladanja,  $G$ . To bo spodbudilo hitrejšo akumulacijo, torej rast naložb in zato višjo gospodarsko rast:

$$\Delta g_k = \alpha \left( \frac{\Delta k_i}{k_i} \right) = \alpha \{ (1-c) \Delta G \}. \quad (7)$$

Zaznana izboljšana kakovost vladanja bo vplivala tudi na znižanje stopnje nepoštenosti oziroma goljufanja posameznika, zmanjšanje izgub v proizvodnji ter znižanje transakcijskih stroškov, zato bo končni proizvod večji:

$$\Delta Y = \Delta G \cdot K = \sum_{i=1}^n \Delta G \cdot k_i. \quad (8)$$

Če povzamemo, bo izboljšanje v kakovosti vladanja vplivalo na ekonomsko učinkovitost z dveh vidikov:

- poslovni subjekti bodo bolj motivirani za vlaganje in
- znižali se bodo transakcijski stroški, zato bodo subjekti v naslednjem obdobju lahko vlagali več.

### Sklep

Kakovost poslovnega okolja in posodabljanje tega je v vsakem gospodarstvu eden od ključnih dejavnikov dinamike gospodarstva in s tem gospodarske rasti. Eden od dejavnikov institucionalnega okolja je tudi kakovost vladanja, ki mu literatura v zadnjem času namenja vse več pozornosti. Vladanje lahko preprosto opredelimo kot upravljanje države. Slabo vladanje povzroča slabo varovanje zasebne lastnine, neučinkovit pravni sistem, korupcijo, politično nestabilnost, nezanesljivost, slabo motivacijo poslovnih subjektov itn. Na kratko, slabo vladanje pomeni slabo poslovno okolje, kar dolgoročno pomeni slabšo gospodarsko dinamiko. Razlogov za slabšo gospodarsko dinamiko je več. Teoretični prikaz se je osredotočil na vlogo naložb ter pokazal, da višja kakovost vladanja pomeni večjo motivacijo, saj so transakcijski stroški in davek neučinkovitosti nižji. Kljub preprostosti je model zelo nazoren in opozarja, da sta prevzem oblasti in vodenje države izjemno odgovorna naloga.

### Opombe

1. To trditev lahko podkrepimo z naslednjimi dejstvi: 2 % svetovne populacije si lasti več kot polovico vseh svetovnih dobrin. Na Zahodu je približno 95 % dobrin v rokah 5 % ljudi, kar lahko oblikujemo v trditev, da na Zahodu 95 % populacije poseduje le 5 % dobrin. Politiki pa poskušajo to dejstvo interpretirati kot voljo večine (glej <http://jahtruth.net/democra.htm>).
2. Produktivna funkcija pri Chakrabartiju (b.l.) je vsebovala vpliv korupcije, ki je imela negativen vpliv na gospodarsko rast, mi pa se bomo osredotočili na kakovost vladanja, ki ima pozitiven vpliv.
3. Zakaj prav predpostavka konkavnosti? Kakovost vladanja in bogastvo države sta nedvomno pozitivno povezana, na kar kažejo tudi podatki, ki proučujejo različne vidike institucionalne kakovosti v državah, kamor sodi tudi kakovost vladanja. Bogatejše države imajo boljše institucionalno okolje, vendar se s povečevanjem bogastva razlike v kakovosti vladanja zmanjšujejo vedno počasneje. (Za podatke glej spletne strani [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org), [www.fraserinstitute.ca](http://www.fraserinstitute.ca) in [www.heritage.org](http://www.heritage.org).) Nemogoče pa je predpostaviti, da se kakovost vladanja izboljšuje premosorazmerno s povečevanjem bogastva. Država, ki je dvakrat bogatejša, nima nujno dva-

krat boljšega vladanja. S povečevanjem bogastva se sicer povečuje kakovost vladanja, a vedno počasneje.

### Literatura

- Acemoglu, D. 2005. Politics and economics in weak and strong states. NBER Working Paper 11275.
- Acemoglu, D., S. Johnson in J. A. Robinson. 2001. The colonial origins of comparative development: an empirical investigation. *American Economic Review* 91 (5): 1369–1401.
- Acemoglu, D., in J. Robinson. B.I. Lecture notes for political economy of institutions and development; Course MIT: 14.773, Gov 2007. [Http://econ-www.mit.edu/faculty/download\\_cn.php?id=147](http://econ-www.mit.edu/faculty/download_cn.php?id=147).
- Acemoglu, D., J. A. Robinson in T. Verdier. 2003. Kleptocracy and divide and rule: a model of personal rule. [Http://econ-www.mit.edu/faculty/download\\_pdf.php?id=946](http://econ-www.mit.edu/faculty/download_pdf.php?id=946).
- Ahrens, J., in M. Meurers. 2002. How governance affects the quality of policy reform and economic performance: new evidence for economies in transition. *Journal for Institutional Innovation, Development and Transition* 6:35–56.
- Aoki, M. 2001. *Toward a comparative institutional analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Barro, R. J. 1991. Economic growth in a cross-section of countries. *Quarterly Journal of Economics* 106 (2): 407–443.
- Berkowitz, D., K. Pistor in J. F. Richard. 2002. Economic development, legality and the transplant effect. *European Economic Review* 47 (1): 165–195.
- Berman, H. 2003. *Law and revolution 2: the impact of the Protestant Reformation on the Western legal tradition*. Cambridge, MA: Belknap.
- Bourguignon, F. 2006. Dynamics of institutions, development and the elites. [Http://siteresources.worldbank.org/INTDECABC2006/Resources/FBpetersburg3.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTDECABC2006/Resources/FBpetersburg3.pdf).
- Chakrabarti, R. B. I. An agent based model of corruption. [Http://www.ps.usb.ve/archivo\\_academico/An%20Agent%20Based%20Model%20of%20Corruption.pdf?PHPSESSID=09d795630b980767baf5d653db23cof6](http://www.ps.usb.ve/archivo_academico/An%20Agent%20Based%20Model%20of%20Corruption.pdf?PHPSESSID=09d795630b980767baf5d653db23cof6).
- Chomsky, N. 1999. *Profit over people*. New York: Seven Stories Press.
- Crepaz, M. 1996. Consensus versus majoritarian democracy: political institutions and their impact on macroeconomic performance and industrial disputes. *Comparative Political Studies* 29 (1): 4–26.
- Dam, K. 2006. Institutions, history and economic development. John M. Olin Working Paper 271.
- Dawson, J. W. 2003. Causality in the freedom–growth relationship. *European Journal of Political Economy* 19 (3): 479–495.



- Denison, E. F. 1962. *The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us*. New York: Committee for Economic Development.
- Dibooglu, S., in A. Kibritcioglu. 2001. Long run economic growth: an interdisciplinary approach. Research Working Paper 01-0121, University of Illinois.
- Easterly, W., in R. Levine. 1997. Africa's growth tragedy: policies and ethnic divisions. *Quarterly Journal of Economics* 112 (4): 1203-1250.
- Grief, A. 2004. Impersonal exchange without impartial law: the community responsible system. *Chicago Journal of International Law* 5 (1): 109-138.
- Hellman, J., G. Jones in D. Kaufmann. 2000. Seize the state, seize the day: an empirical analysis of state capture and corruption in transition economies. Policy Research Working Paper 2444, World Bank.
- Johnson, S., D. Kaufmann in P. Zoido-Lobaton. 1998. Regulatory discretion and the unofficial economy. *American Economic Review* 88 (2): 387-392.
- Johnson, S., J. McMillan in C. Woodruff. 2002. Property rights and finance. *American Economic Review* 92 (5): 1335-1356.
- Kaufman, D., A. Kraay in M. Mastruzzi. 2006. Governance matters 5: aggregate and individual governance indicators for 1996-2005. [Http://siteresources.worldbank.org/INTWBG/GOVANTCOR/Resources/1740479-1150402582357/2661829-1158008871017/gov\\_matters\\_5\\_no\\_annex.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWBG/GOVANTCOR/Resources/1740479-1150402582357/2661829-1158008871017/gov_matters_5_no_annex.pdf).
- Knack, S., in P. Keefer. 1995. Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics and Politics* 7 (3): 207-227.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer in R. W. Vishny. 1998. Law and finance. *Journal of Political Economy* 106 (6): 1113-1155.
- Levine, R. 1997. Financial development and economic growth: views and agenda. *Journal of Economic Literature* 35 (2): 688-726.
- Mauro, P. 1995. Corruption and growth. *Quarterly Journal of Economics* 110 (3): 681-712.
- North, D. 1981. *Structure and change in economic history*. New York: Norton.
- . 1994. Institutions and productivity in history. [Http://129.3.20.41/eps/eh/papers/9411/9411003.pdf](http://129.3.20.41/eps/eh/papers/9411/9411003.pdf).
- Pejovich, S. 1990. *The economics of property rights: towards a theory of comparative economic systems*. Dordrecht: Kluwer.
- Pistor, K., in C. Xu. 2002. Law enforcement under incomplete law: theory and evidence from financial market regulation. Discussion Paper TE/02/442, London School of Economics.
- Rajan, J., in L. Zingales. 1998. Financial dependence and growth. *American Economic Review* 88 (3): 559-586.

- Shleifer, A., in R. W. Vishny. 1994. Politicians and firms. *The Quarterly Journal of Economics* 109 (4): 995–1025.
- Svensson, J. 1998. Investment, property rights and political instability: theory and evidence. *European Economic Review* 42 (7): 1317–1341.
- Thomas, V., M. Dailami, A. Dhareshwar, D. Kaufmann, N. Kishor, R. López in Y. Wang 2000. The quality of growth. New York: Oxford University Press.
- Tornell, A. 1997. Economic growth and decline with endogenous property rights. *Journal of Economic Growth* 2 (3): 219–250.

# Uvedba standarda ISO 9000 ter zadovoljstvo udeležencev nabavne verige

ARMAND FAGANEL

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

FRANKA PISKAR

*Sanolabor, d. d., Slovenija*

O poslovanju podjetij je bilo napisanih že precej člankov, ki dokazujejo pozitiven vpliv standardov ISO 9001. Vendar je bilo razmeroma malo raziskav opravljenih o vplivu standardov ISO na celoten management nabavne verige. Standardi so bili v podjetja vpeljani večinoma zaradi zahtev kupcev. Ko pa enkrat podjetje prevzame filozofijo sistema kakovosti ISO, to povzroči verižno reakcijo navzdol in navzgor po nabavni verigi. Razmerje kupec – dobavitelj postane trdniješe, zaupanje in transparentnost se uspešno širita po nabavni verigi. Sodelovanje med podjetji je eden od pomembnejših ugodnih vplivov managementa nabavne verige s skupnim ciljem povečevati prodajo distribucijskega kanala in njegovo dobičkonosnost, raje kot tekmovati za večji del stalnega dobička. Raziskavo smo opravili med 212 certificiranimi slovenskimi podjetji. Standardi so izboljšali izvedbo nabavne funkcije ter postopek za izbiro dobaviteljev. Podjetja, ki uporabljajo standarde dalj časa, izkazujejo večji vpliv na kakovost dobav, odzivnost dobaviteljev, točnost in zanesljivost.

*Ključne besede:* standard ISO 9001, management nabavne verige, zanesljivost dobaviteljev, zadovoljstvo, Slovenija

## Uvod

Spremembe v gospodarstvu in družbi zahtevajo neprestano prilaganje podjetij. Odjemalec zahteva vedno več za enako ceno, vendar se kakovost storitev dobavitelja ne sme spreminjati. Dobavitelj to lahko dokaže posredno s postavitvijo sistema managementa kakovosti ISO 9001. Kakšni pa so dejanski učinki ISO 9001 na delovanje podjetja in v katero smer gredo njihove nadaljnje dejavnosti?

Pred uvedbo ISO 9001 podjetja pričakujejo veliko pozitivnih dosežkov. Avtorji pogosto objavljajo, kaj podjetja lahko pridobijo z njim, na katerih področjih več, na katerih manj (npr. organizacija poslovanja, urejenost dokumentacije, uspešnost podjetja). Zelo malo pa jih konkretno proučuje učinke po uvedbi in nadaljnje dejavnosti, da bi

podjetje lahko izboljševalo svoje poslovanje in dosegalo boljše rezultate. Je pa smiselno, da podjetja po uvedbi standarda preverijo, ali je pričakovano doseženo ali ne.

Nekaj raziskav je bilo opravljenih v tujini, v Sloveniji pa je omejeno področje razmeroma malo raziskano. Z empirično raziskavo med slovenskimi podjetji smo zato ugotavljali, kaj je bilo doseženega, ali bi podjetja lahko dosegla več, ali so podjetja dosegla premalo, ali je to šele začetek izboljšav ter ali lahko v prihodnosti pričakujemo nenehne izboljšave, kot je tudi zahteva standarda ISO 9001.

#### CILJI RAZISKAVE

Glavni cilj raziskave je bil preveriti postavljene hipoteze glede učinkov pridobitve certifikata kakovosti. Ob predpostavki, da podjetje že ima certifikat standarda kakovosti, smo analitično ugotavljali, koliko v resnici pridobijo z uvedbo standarda kakovosti, ali je obljubljeni doseženo ter kakšne so nadaljnje dejavnosti podjetja na področju nenehnega izboljševanja kakovosti. Ugotoviti smo želeli tudi, ali in kako se je spremenilo zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo odjemalcev, kakšni so interesi v podjetju?

Dve najpomembnejši hipotezi, ki smo si ju zastavili in preverili:

1. Mnoga podjetja, ki so pridobila certifikat kakovosti, so dosegla boljšo kakovost (tehnično) in so uspešnejša (poslovno) kot pred pridobitvijo.
2. Podjetja so dosegla premalo učinkov v primerjavi s pričakovanji.

Osredotočili smo se predvsem na ravnanje kakovosti, ko podjetje že pridobi certifikat za standard kakovosti. Za pridobitev konkurenčne prednosti mora podjetje najprej uskladiti svoj sistem poslovanja po standardu ISO 9001. Nato sledijo vzdrževanje, nadgrajevanje standarda ter zavezanost k nenehnemu izboljševanju.

#### Metodologija in značilnosti uvajanja standarda

Empirična raziskava je bila opravljena na osnovi strukturiranega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali 987 podjetjem v Sloveniji, ki so certifikat standarda ISO 9001 pridobila do leta 2002, kar 212 podjetij je na vprašalnik odgovorilo. Vprašalniki so bili poslani po pošti, podprli smo jih s telefonskimi pozivi in osebnimi stiki, da bi dobili kar najboljše odgovore. Torej je bila izbrana metoda kombinirane poštne ankete. Opisano izvedbo prikazuje preglednica 1. Vsebuje podatke o statistični populaciji, vzorčni enoti, vzorčnem okviru, velikosti vzorca, postopku vzorčenja, raziskovalnem instrumentu, metodi zbiranja in obdelave podatkov, času izvedbe ankete ter času ugotovljenega stanja.

PREGLEDNICA 1 Izvedba načrta za zbiranje podatkov

Statistična populacija	Organizacije v Sloveniji v letu 2002
Vzorčna enota	Posamezna organizacija
Vzorčni okvir	987 organizacij iz populacije: <ul style="list-style-type: none"> <li>• naslovi, pridobljeni pri Infolinku</li> <li>• poslovni partnerji avtorjev raziskave</li> </ul>
Velikost vzorca	Načrtovanih od 200 do 250 vzorčnih enot, doseženih 212 vzorčnih enot
Postopek vzorčenja	Enostavno naključno vzorčenje znotraj populacije
Raziskovalni instrument	Strukturirani vprašalnik
Metoda zbiranja podatkov	Kombinirana poštna anketa (vključuje poštno, osebno razdeljevanje in razdeljevanje posrednikov), podprta s telefonskimi klici in osebnimi stiki; namen je bil doseči čim večji odziv
Metoda obdelave podatkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistična obdelava z uporabo MSSQL Serverja 2000; določili smo merila za izdelavo strani, za prikaz podatkov pa tehnologijo ASP (Active Server Pages) za izdelavo strani</li> <li>• Interpretacija rezultatov ankete</li> <li>• Potrditev ali zavrnitev hipotez</li> </ul>
Čas izvedbe ankete	Od septembra 2002 do januarja 2003
Čas ugotovljenega stanja	Sredi leta 2002

Poudariti je treba, da je bila raziskava narejena ob prehodu z različice standarda ISO 9001/2:1994 na različico ISO 9001:2000 z namenom, da bi ugotovili, kaj je bilo v obdobju zadnjih let (od začetka 90. let prejšnjega stoletja do leta 2002) doseženega oziroma kakšni vplivi so bili zaznani. Prehodno obdobje s standarda ISO 9001/2:1994 na ISO 9001:2000 je bilo do konca leta 2003. Anketiranje je bilo izvedeno jeseni 2002/začetek leta 2003, rezultati raziskave pa ustrezno oblikovani ter dopolnjeni v letih 2004 in 2005 (Piskar in Dolinšek 2006).

Vprašalnik je vseboval štiri sklope vprašanj. V članku so predstavljeni rezultati četrtega dela tretjega sklopa vprašanj, ki obravnava ravnanje z dobavitelji (slika 1). Dobavitelji pogosto posredno vplivajo na zadovoljstvo odjemalca. Tu nas je zanimal predvsem vpliv standarda na kakovost dela nabavne funkcije, na postopek izbire dobaviteljev, na čas izvedbe naročila, na kakovost – popolnost dobav, odzivnost, točnost, zanesljivost, zadovoljstvo dobavitelja – ter na medsebojni partnerski odnos. Predpostavljali smo, da je lahko vpliv certifikata na te dejavnike zelo velik, saj je organizacija v nadrejeni vlogi glede na dobavitelja in mu lažje sporoča zahteve standarda ter odjemalca (Piskar 2003).

*Ta del vprašalnika izpolni odgovorni poslovno-funkcijski manager. V sodelovanju z njim ga izpolni tudi manager sistema kakovosti, vendar morajo odgovori izkazovati mnenje poslovno-funkcijskega managerja. Ocenite, kako je v organizaciji na navedene dejavnike uspešnosti poslovanja vplival uveden sistem kakovosti ISO 9001. Vsakega od teh ocenite z oceno od 1 do 5. Obrazložitev ocen: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.*

### 3.4 DEJAVNIKI KAKOVOSTI DOBAVITELJEV

3.4.1	Boljša je kakovost dela nabavne funkcije.	1	2	3	4	5
3.4.2	Postopek za izbor dobaviteljev se je izboljšal.	1	2	3	4	5
3.4.3	Čas za izvedbo naročila se je skrajšal.	1	2	3	4	5
3.4.4	Kakovost (popolnost) dobav se je izboljšala.	1	2	3	4	5
3.4.5	Izboljšala sta se odzivnost in točnost.	1	2	3	4	5
3.4.6	Izboljšala se je zanesljivost dobaviteljev.	1	2	3	4	5
3.4.7	Povečalo se je zadovoljstvo dobaviteljev.	1	2	3	4	5
3.4.8	Izboljšal se je partnerski odnos dobavitelj – odjemalec.	1	2	3	4	5

*Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik*

Oddelek (sektor) \_\_\_\_\_

Položaj v organizaciji (delovno mesto) \_\_\_\_\_

Izobrazba \_\_\_\_\_

SLIKA 1 Del ankete o učinkih certifikata po poslovnih funkcijah

Pri tem je treba najprej opozoriti na uporabo različnih izrazov na področju kakovosti. Beseda management se v strokovnih in akademskih krogih različno uporablja in z različnim pomenom. Slovenski standard ISO 9001, na primer, je za izraz »management kakovosti« prevzel termin »vodenje kakovosti«, čeprav še ni poenotenega prevoda za »management«. Iz tega razloga v članku uporabljamo termin »ISO 9001:2000 – sistem vodenja kakovosti«.

## Pregled literature

V časih preobilja kupcev lahko prodajalci prodajajo izdelke (storitve) nižje kakovosti. Proizvodnim podjetjem se ni treba boriti za kupce in dokazovati kakovosti izdelkov. Poslovne strategije so naravnane v kakovost, nižanje stroškov, cenovno učinkovitost. Zaradi preobilja ponudbe nad povpraševanjem in hitrega razvoja v novejšem času se je tudi v Sloveniji povečala vloga korporativne poslovne kakovosti. Potreba po izboljšanju kakovosti poslovanja se ni pojavila zaradi same kakovosti, temveč zaradi zahtev trga, močne konkurenčne tekmovalnosti in hitrosti razvoja. Najpomembnejše vprašanje, ko ponudba presega povpraševanje, je, kako dolgoročno zagotoviti dobiček, rast podjetja in blaginjo. Praksa je pokazala, da učinkovitost poslovanja proizvajalcev ne zadostuje, ko kupci izbirajo med različnimi ponudniki. Konkurenčnost je odvisna od kakovosti celotnega poslovanja,

ki se v uspešnih podjetjih transformira v poslovno strategijo. Podjetje kupcu lahko vnaprej zagotovi kakovost, če izkazuje usklajenost z zahtevami standarda ISO 9001. Managerji se morajo ukvarjati s problemi izboljšave celotnega podjetja, zato namenjajo pozornost vsem poslovnim področjem, ker vedo, da je veriga tako močna kot njen najšibkejši člen. Kupci se lahko poučijo o kakovosti izdelka po nabavi, toda to je lahko drago in prepozno.

Slovenskih podjetij, ki imajo standard ISO 9001/2, je bilo v letu 2002 kar 1026 (v proizvodnem in storitvenem sektorju). V teh podjetjih je bilo zaposlenih 54 % vseh zaposlenih v Sloveniji. Slovenska podjetja, certificirana po standardu ISO 9001, so v letu 2002 izkazovala naslednjo strukturo:

- 1,54-odstotni delež med podjetji z manj kot 50 zaposlenimi;
- 35-odstotni delež med podjetji, ki imajo od 50 do 250 zaposlenih;
- 96-odstotni delež med podjetji z več kot 250 zaposlenimi.

V letu 2005 je število certificiranih podjetij naraslo na 2114. Po razmerju števila certificiranih podjetij na število prebivalcev smo v Evropski uniji na tretjem mestu.

Iz raziskav avtorjev, ki prihajajo iz različnih držav (Pivka in Uršič 1999; Prabhu in dr. 2000; De Vries in De Jong 2002; Heras, Casadesus in Dick 2002; Tan, Lin in Hung 2003; Magd, Kadasah in Curry 2003; Pan 2003) in so raziskovali učinke uvajanja ISO 9001, lahko povzamemo naslednje ugotovitve:

- učinkovitost izvajanja procesov je zelo narasla;
- precej se je izboljšala tudi kakovost izdelkov (storitev);
- dosežen je bil napredek na področju urejenosti organizacij;
- izboljšali so se tudi produktivnost in poslovni rezultati.

V literaturi zasledimo različne definicije managementa nabavne verige. Lummus in Vokurka (1999) sta definirala management nabavne verige kot vse tiste dejavnosti, ki so vpletene v dostavo izdelka, od surovin do kupca, vključujoč pridobivanje surovin in delov, proizvodnjo in sestavo, skladiščenje, vodenje evidenc, pridobivanje naročila in management naročil, distribucijo po distribucijskih poteh, dostavo kupcu in vse informacijske sisteme, ki so potrebni za spremljanje teh dejavnosti. Management nabavne verige koordinira in povezuje vse te dejavnosti v neprekinjen proces. Povezuje vse partnerje, vključno z oddelki v podjetju ter z zunanjimi partnerji, kot so dobavitelji, prevozniki, druga podjetja in ponudniki informacijskih sistemov.

Salvador in dr. (2001) so izpeljali empirično raziskavo na primeru 164 industrijskih tovarn o njihovem odnosu z dobavitelji in kupci.

Analiza je pokazala, da so tista podjetja, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja kakovosti, posredno popravila svojo časovno odzivnost – dostavo, točnost in hitrost operacij – kot rezultat polne mediacije po poteh interne prakse v managementu kakovosti, nižjem managementu, medoddelčni koordinaciji in vertikalni koordinaciji. Romano in Vinelli (2001) sta v svoji študiji prikazala izboljšavo sposobnosti podjetja, da prepozna pričakovanja končnih kupcev s pomočjo managementa nabavne verige.

Raziskava Casadesusa in de Castra (2005) dokazuje, da ni mogoče pritrčiti, da je uvedba standarda ISO 9001 popolnoma koristna za strategije managementa nabavne verige; obstajajo pa določena področja, kjer je bilo dokazano, da so nastale izboljšave. V 62 % certificiranih podjetij trdijo, da se je odnos z dobavitelji izboljšal, v 80 % podjetij so odgovorili, da se je zadovoljstvo kupcev povečalo, in v 63 % podjetij so ugotovili, da se je število pritožb glede kakovosti izdelkov zmanjšalo. Kljub temu pa sta ugotovila, da obstajata dve področji, na katerih se kažejo slabosti uvedbe ISO 9001. V 62 % podjetij pravijo, da uvedba ni izboljšala managementa zalog, čeprav naj bi bili na razpolago vsi mehanizmi, in samo 31 % podjetij je zaznalo znižanje logističnih stroškov.

Avtorji (Romano in Vinelli 2001; Casadesus in de Castro 2005) v svojih raziskavah ugotavljajo, da je praksa managementa kakovosti v veliko pomoč in podporo odnosom v mreži podjetij, ki sestavljajo nabavno verigo, saj jim omogoča, da delujejo kot enovit sistem.

Wong, Tjosvold in Zhang (2005) so v svoji raziskavi preizkusili model, ki temelji na Deutschevi teoriji sodelovanja in konkurence, da bi pojasnili razmerja znotraj nabavne verige ter interakcije, ki prispevajo k zadovoljstvu odjemalcev. Rezultati analize s strukturnimi enačbami nakazujejo, da tista podjetja s svojimi dobavitelji in distributerji, ki si priznavajo medsebojen partnerski pomen, razvijajo cilje, ki vodijo predvsem v sodelovanje, in ne konkurenčnih ali neodvisnih ciljev. Z razvojem skupnih ciljev se poveča njihovo medsebojno zaupanje, delajo za nenehen napredek; ta partnerska razmerja pa se nato kažejo v izdelkih in storitvah, ki zadovoljijo odjemalce.

### **Vpliv standarda ISO 9001 na dejavnike kakovosti pri dobaviteljih**

Ocene anketirancev so pokazale, da ima večina podjetij (60 %) oddelek za nadzor kakovosti, ki deluje znotraj drugih funkcij podjetja in ni neodvisen. Stroški samostojnega oddelka so večinoma previsoki (v nekaterih podjetjih so ta argument navedli kot razlog, da nimajo samostojnega oddelka) in da je bilo za podjetja lažje vzpostaviti sis-



tem vodenja kakovosti, če je bilo to vodeno znotraj drugih funkcij.

Velika večina podjetij (90%) se je odločila za uvedbo standarda v celotnem podjetju. Ta podjetja so bila pretežno proizvodna, delež je bil 94-odstotni, pri storitvenih podjetjih pa je ta delež znašal 80%. Uvedba sistema za vodenje kakovosti je bila za podjetja draga. Če je bil del podjetja izpuščen iz certifikacije, to ni nujno pomenilo pomembnega prihranka denarja ali časa. Izplačalo se je torej uvesti standard v celotnem podjetju. V 67% podjetij je bil sistem vodenja kakovosti uveden v letu in pol. Proizvodna podjetja z več kot 250 zaposlenimi so potrebovala največ časa, saj jih je 86% uvedlo standard v času enega leta in pol do dveh let, ostalih 14% pa v času do enega leta. 86% storitvenih podjetij, ki so imela do 50 zaposlenih, je uvedlo standard v enem letu. Večina podjetij – 73% – je pri uvajanju standardov sodelovala z zunanjimi partnerji. Verjamemo, da so uspeh uvedbe in poznejše dejavnosti, izvajane na tem področju, odvisni od začetka projekta, njegovega načrtovanja, motiviranja in priprave zaposlenih na prihajajoče spremembe.

Ob vključenosti zaposlenih pri uvajanju in pozneje, ko je bil certifikat podeljen, so se rezultati spreminjali – glede na lestvico: zelo zadovoljen, zadovoljen, manj zadovoljen, nezadovoljen s sodelovanjem – od zelo zadovoljen na začetku uvajanja (22%), na samo 11% po uvedbi standarda. V več podjetjih so pokazali manj zadovoljstva z vključenostjo po uvedbi (le 7% ob začetku in 11% po uvedbi). To dokazuje potrebo po neprekinjenih dejavnostih, sicer bodo rezultati uvedbe standarda stagnirali. Vključenost vršnega managementa pomembno vpliva na uspešnost uvedbe sistema vodenja kakovosti, motivacijo zaposlenih in stalnih dejavnosti v podjetju. V 44% podjetij je bila njihova vključenost zelo zadovoljiva. Ostala polovica podjetij pa meni, da zadovoljiva. To dokazuje veliko zaupanje in podporo vršnih managerjev sistemu vodenja kakovosti, čeprav so ocene lahko vprašljive. Vršni management pomeni v mnogih podjetjih zapreko za uvajanje sistemov vodenja kakovosti. To se kaže tudi v odgovorih vršnih managerjev, ki so na vprašanje o največjih ovirah pri vzpostavljanju sistemov za vodenje kakovosti s kar 41% odgovorili, da je to preobilica rednega dela pri vršnih managerjih.

#### VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA KAKOVOST IZVEDBE NABAVNE FUNKCIJE

Na osem vprašanj o vplivu standarda na dejavnike kakovosti dobaviteljev smo dobili odgovore iz 187 podjetij.

Na sliki 2 prikazujemo analizo vpliva standarda na kakovost izvedbe nabavne funkcije. V 85% podjetij so vpliv ocenili s 4 ali 5.

PREGLEDNICA 2 Vpliv števila zaposlenih, leta pridobitve standarda in dejavnosti podjetja na izboljšanje nabavne funkcije

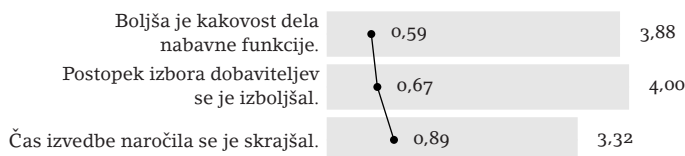
Dejavnik	sv	so
<i>Število zaposlenih</i>		
Več kot 250 zaposlenih	3,95	0,62
Od 50 do 250 zaposlenih	3,86	0,53
Manj kot 50 zaposlenih	3,83	0,63
<i>Leto uvedbe standarda</i>		
Pred 1997	4,06	0,48
V letih 1997, 1998, 1999	3,87	0,61
V letih 2000, 2001	3,79	0,61
<i>Dejavnost podjetja</i>		
Proizvodno podjetje	3,97	0,52
Predvsem proizvodno podjetje	3,92	0,49

OPOMBI sv – srednja vrednost; so – standardni odklon.

Srednja vrednost je 3,88, standardni odklon pa 0,59. To dokazuje, da ocene podjetij dosegajo srednjo vrednost in da je mnenje precej enolično. Po standardu ISO 9001:2000 je zadovoljevanje zahtev kupcev zajeto v točki »7.4 Nabava«. Najmočnejši vpliv na izvedbo nabavne funkcije je bil dosežen v proizvodnih podjetjih, ki so pridobila certifikat pred letom 1997 in imajo več kot 250 zaposlenih. Večji vpliv v proizvodnih podjetjih gre pripisati vplivu nabavne funkcije na tekoče poslovanje podjetja (proizvodni načrti, prodajni načrti ipd.).

Postopki za izbiro dobaviteljev so se po mnenju anketiranih izboljšali kot posledica uvedbe standarda. To je posebna zahteva standarda SIST ISO 9001:2000, ki jo najdemo v točki »7.4.1 Nabavni proces«. Podjetje mora oceniti in izbrati dobavitelja na osnovi sposobnosti dobave proizvoda, v skladu z zahtevami podjetja. Določiti je treba merila za izbiro, ocenjevanje in vnovično ocenjevanje (SIST ISO 9001:2000, 22). Srednja vrednost je 4, standardni odklon pa 0,67.

Zaznati je odvisnost od števila zaposlenih. Organizacije, ki imajo več zaposlenih, imajo večjo srednjo vrednost – 4,10, organizacije z 51 do 250 zaposlenimi imajo srednjo vrednost 3,97; podjetja z naj-



SLIKA 2 Vpliv standarda na kakovost izvedbe nabavne funkcije

več 50 zaposlenimi pa imajo najnižjo srednjo vrednost, 3,93. Glede na leto pridobitve standarda imajo podjetja, ki so ga pridobila pred letom 1997, boljšo srednjo vrednost – 4,17; podjetja, ki so ga pridobila v letih 1997, 1998, 1999, imajo srednjo vrednost 4,02; v podjetjih, ki so ga pridobila v letih 2000 in 2001, pa je srednja vrednost padla na 3,88. Enako lahko sklepamo, da je največji vpliv dosežen v proizvodnih podjetjih, ki so pridobila standard pred letom 1997 in imajo več kot 250 zaposlenih. Na splošno je zaznati velik vpliv standarda na postopek za izbiro dobaviteljev.

Vpliv standarda na skrajšanje časa za izvedbo naročil je zaznati samo v manjši meri, srednja vrednost znaša 3,32, standardni odklon pa 0,89 (slika 2). Glede na zahteve standarda ISO 9000 so podjetja dosegla premalo učinkov. Več časa bi morala posvetiti analizi izvedbe naročil in najti možnosti za čim hitrejšo uresničitev. Pri križanju spremenljivk nismo zaznali nobene težnje ali odstopanja od povprečno ugotovljene srednje vrednosti in standardnega odklona, ki sta izračunana za vsa podjetja skupaj.

Delo nabavne funkcije in postopek za izbiro dobaviteljev sta se po pridobitvi standarda izboljšala. Zaznati je bilo velik vpliv. Eden od pglavitnih delov pa še vedno ostaja neizboljšan. To je čas izvedbe naročila, saj se ni skrajšal. Odvisno od zmogljivosti informacijskega sistema podjetja se čas izvedbe naročil lahko skrajša (npr. ena od možnosti je elektronsko naročanje).

#### VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA ZANESLJIVOST DOBAVITELJEV

Na sliki 3 je prikazan vpliv standarda na izboljšanje kakovosti (popolnosti) dobav, na izboljšanje odzivnosti in točnosti ter izboljšanje zanesljivosti dobaviteljev. Analiza vpliva glede izboljšanja popolnosti dobav kaže velik vpliv standarda na ta dejavnik. Srednja vrednost je 3,77, standardni odklon pa 0,76. Podjetje, ki pridobi standard ISO 9001, mora zadovoljiti njegove zahteve. To pomeni, da mora vplivati na dobavitelje, da ti čim vestneje izpolnjujejo dana naročila. Pri križanju različnih spremenljivk smo ugotovili vpliv velikosti podjetja oziroma števila zaposlenih ter leta pridobitve standarda, kar prikazujemo v preglednici 3. Podjetja, ki imajo več zaposlenih in so uvedla standard pred letom 1997, so dosegla najboljši rezultat.

Ko združimo vse te spremenljivke, kažejo največjo srednjo vrednost podjetja, ki so dobila standard pred letom 1997 in imajo več kot 250 zaposlenih (srednja vrednost je 4,03). Najslabšo kažejo podjetja, ki so standard pridobila v letih 1997, 1998 ter 1999 in imajo od 51 do 250 zaposlenih (srednja vrednosti je 3,58).

PREGLEDNICA 3 Vpliv števila zaposlenih in leta pridobitve na izboljšanje popolnosti dobav

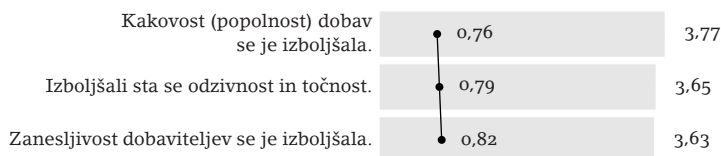
Dejavnik	sv
<i>Število zaposlenih</i>	
Več kot 250 zaposlenih	3,82
51 do 250 zaposlenih	3,77
Največ 50 zaposlenih	3,75
<i>Leto pridobitve standarda</i>	
Pred letom 1997	3,97
V letih 1997–1999	3,64

OPOMBA sv – srednja vrednost.

Ocena organizacij glede vpliva standarda na izboljšanje odzivnosti in točnosti dobaviteljev je nizka, srednja vrednost znaša 3,65; standardni odklon je visok (0,79, glej sliko 3), čeprav se je 72 % organizacij odločilo za oceno 4 ali 5. Ocene podjetij so zelo razpršene okrog srednje vrednosti. Pri križanju spremenljivk so največjo srednjo vrednost dosegle organizacije, ki so dobile standard v letih 2000, 2001 in imajo do 50 zaposlenih (srednja vrednost je 3,78), najslabšo pa podjetja, ki so pridobila standard v letih 1997, 1998 ali 1999 in zaposlujejo od 51 do 250 zaposlenih (srednja vrednost je 3,2). Če bodo podjetja znala izkoristiti standard, je na področju popolnosti dobav, odzivnosti in točnosti še mnogo priložnosti za izboljšanje sodelovanja z dobavitelji.

Standard je samo malo vplival na izboljšanje zanesljivosti dobaviteljev. Ta dejavnik je v povezavi z izboljšanjem dobaviteljeve odzivnosti in točnosti, zato sta tudi analizi odgovorov podobni. Srednja vrednost je nizka – 3,36, standardni odklon pa je visok – 0,82. Najslabšo srednjo vrednost so dosegle organizacije, ki so dobile standard v letih 1997, 1998, 1999 – srednja vrednost je 3,43 –, najboljšo pa tiste, ki so standard dobile pred letom 1997 in zaposlujejo več kot 250 zaposlenih – srednja vrednost je 3,9.

Pri vseh treh vprašanjih je zaznati slabše vplive v letih pridobitve standarda 1997, 1998 in 1999, boljše pa pri podjetjih, ki so pridobila



SLIKA 3 Vpliv standarda na boljše delo dobaviteljev

PREGLEDNICA 4 Vpliv standarda na partnerski odnos z dobaviteljem

Dejavnik	SV	SO	V
Zadovoljstvo dobaviteljev se je povečalo.	3,38	0,80	0,64
Izboljšal se je partnerski odnos dobavitelj – odjemalec.	3,68	0,77	0,60

OPOMBE SV – srednja vrednost; SO – standardni odklon; V – varianca.

standard pred letom 1997. Podjetja, ki imajo standard dalj časa, so dosegla večji vpliv pri kakovosti dobav, odzivnosti, točnosti ter zanesljivosti dobaviteljev.

#### VPLIV STANDARDA ISO 9001 NA ZADOVOLJSTVO DOBAVITELJEV IN IZBOLJŠANJE PARTNERSKEGA ODNOSA Z NJIMI

Z analizo naslednjih dveh dejavnikov ugotavljamo, ali sta se zadovoljstvo dobaviteljev in partnerski odnos dobavitelj–odjemalec izboljšala. Glede na vse zahteve standarda, ki zadevajo dobavitelje v točki »7.4 Nabava«, so se povečale tudi zahteve odjemalcev do dobaviteljev. To pomeni, da dobavitelj porabi več časa za zadovoljitev vseh zahtev odjemalca, in to vpliva na njegovo nezadovoljstvo. Zato je srednja vrednost 3,38, standardni odklon pa je visok – 0,80 (preglednica 4).

Pri križanju različnih spremenljivk smo ugotovili samo vpliv leta pridobitve standarda. Najboljšo srednjo vrednost – 3,45 – imajo podjetja, ki so dobila standard pred letom 1997, najslabšo pa podjetja, ki so ga dobila v letih 1997, 1998 in 1999 (srednja vrednost je 3,29).

Podjetja so na koncu ocenila še partnerski odnos dobavitelj – odjemalec. Srednja vrednost je določeno povprečje negativnih in pozitivnih vplivov, znaša pa 3,68, standardni odklon je 0,77. Odstotna frekvenca skupaj za ocene 4 in 5 je 73 %. To pomeni, da če izključimo vpliv drugih ocen, se skoraj tri četrtine podjetij strinjajo, da je standard ugodno vplival na izboljšanje partnerskega odnosa. Pri križanju spremenljivk je prav tako zaznati vpliv leta pridobitve; in sicer podjetja, ki so standard dobila pred letom 1997, imajo srednjo vrednost 3,91, tista, ki so ga dobila v letih 1997, 1998 in 1999, pa najslabšo – 3,57. Zadovoljstvo dobaviteljev se s povečanjem zahtev odjemalcev ni povečalo. Malo se je izboljšal samo partnerski odnos dobavitelj – odjemalec.

#### Sklep

Analiza je pokazala, kot sta to nakazala že Casadesus in de Castro (2005), da ni mogoče popolnoma enolično prikazati povezave med uvedbo standarda ISO 9001 v proizvodnem podjetju ter podporo stra-

tegijam managementa nabavnih verig; obstajajo pa določena področja, ki so z uvedbo standarda precej pridobila. Ugotovitve raziskave podpirajo argument, da imajo podjetja z razvitimi medsebojnimi razmerji, ki temeljijo na zaupanju in so fokusirana na nenehne izboljšave z dobavitelji in distributerji, zadovoljne odjemalce. Wong, Tjosvold in Zhang (2005) menijo, da ni nujno, da zaznana medsebojna odvisnost vedno vodi k sodelovalnim ciljem. Zaupna, dolgoročno naravnana partnerska razmerja znotraj nabavnih verig pa dokazano prispevajo k učinkovitosti podjetij (Dyer in Chu 2003; Zhang, Cavusgil in Roath 2003).

Zahteva ISO 9001 ni, da morajo biti vsi dobavitelji certificirani po istem standardu. Vendar lahko podjetje, ki je sprejelo standard, da bi odjemalcem zagotovilo sposobnost zagotavljanja kakovostno oskrbo in zadovoljevati potrebe, zahteva enako tudi od svojih dobaviteljev. Najmočnejši vpliv na izvedbo nabavne funkcije je bil dosežen v proizvodnih podjetjih, ki so se prva odločila za pridobitev certifikata in imajo več kot 250 zaposlenih. To lahko pripišemo dejstvu, da je za spreminjanje poslovne kulture potrebnega precej časa. Ugotovitev, da je vpliv večji v proizvodnih podjetjih, lahko pripišemo vlogi nabavne funkcije pri tekočem poslovanju podjetja in vložnemu trudu. Seveda mora vršni management ob uvajanju sistema vodenja kakovosti omogočiti vso podporo in biti za zgled. Po mnenju anketiranih so se postopki za izbiro dobaviteljev izboljšali kot posledica uvedbe standarda ISO 9001.

Ugotovili smo, da je na področju popolnosti dobav, odzivnosti in točnosti še veliko priložnosti za izboljšanje sodelovanja z dobavitelji, če bodo podjetja le znala slediti zahtevam standarda. Ugotovimo torej lahko, da so podjetja v sodelovanju z dobavitelji dosegla premalo učinkov, saj so kupci glede na dobavitelja v nadrejenem položaju, ki ga lahko izkoristijo in izboljšajo koristno sodelovanje z dobavitelji do najvišje ravni. S tem potrjujemo drugo hipotezo, da so podjetja dosegla premalo učinkov. Standard jim je vsekakor pomagal doseči boljšo kakovost (tehnično), kar potrjuje prvi del prve hipoteze, ni pa zaznana neposrednega vpliv na poslovno uspešnost, kar zavrača drugi del prve hipoteze. Najpomembnejša ugotovitev raziskave je, da se skoraj tri četrtine anketiranih podjetij strinja z vplivom standarda na izboljšanje partnerskega odnosa znotraj nabavne verige.

Vzorec in izvedba raziskave seveda omejujejo njene ugotovitve. Anketirana podjetja sicer pripadajo različnim panogam, vendar so le slovenska, zato ugotovitev ne moremo posploševati. Podatki so korelirani in ne ponujajo neposrednih dokazov vzročnih povezav. Še več, dane ocene so mnenja in so jih podjetja sama posredovala, zato

so lahko vplivane s subjektivnostjo lastnega pogleda. Tudi časovna oddaljenost uvajanja sistema vodenja kakovosti lahko vpliva na natančnost spomina.

Čeprav so ugotovitve omejene z vzorcem in izvedbo raziskave, ima lahko ponovitev raziskave v širšem obsegu pomembne implikacije za razvoj medsebojnih razmerij znotraj nabavnih verig. Raziskava je nakazala naravo razmerij znotraj nabavne verige ter potrebne interakcije, ki lahko prispevajo k nastanku učinkovitih medsebojnih odnosov. Prvi korak je, da managerji prepoznajo strateško pomembnost sodelovanja, ko se partnerji zavedajo, da je dolgoročno medsebojno vlaganje v odnose pomembno in da lahko prispeva k lastnemu uspehu. Skupni cilji vodijo k razvoju zaupanja in trajnega izboljševanja; vse skupaj pa k zadovoljnim odjemalcem.

### Literatura

- Casadesus, M., in R. de Castro. 2005. How improving quality improves supply chain management: empirical study. *The TQM Magazine* 17 (4): 345–357.
- De Vries, H., in A. De Jong. 2002. Dutch study gets up close and personal to ISO 9000 in use. *ISO Management Systems* 2 (3): 35–38.
- Dyer, J. H., in W. Chu. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science* 14 (1): 57–68.
- Heras, I., M. Casadesus in G. P. M. Dick. 2002. ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies. *Managerial Auditing Journal* 17 (1): 72–78.
- Lummus, R. R., in R. J. Vokurka. 1999. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems* 99 (1): 11–17.
- Magd, H., N. Kadasah in A. Curry. 2003. ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal* 18 (4): 313–322.
- Pan, J. N. 2003. A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries. *Industrial Management & Data Systems* 103 (8): 564–578.
- Piskar, F. 2003. Pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Piskar, F., in S. Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.

- Pivka, M., in D. Uršič. 1999. ISO 9000 in konkurenčnost podjetij: slovenske izkušnje. V *Najboljši pristopi za uspeh: zbornik referatov*, 87–88. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Prabhu, V., A. Appleby, D. Yarrow in E. Mitchell. 2000. The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance. *The TQM Magazine* 12 (2): 84–91.
- Romano, P., in A. Vinelli. 2001. Quality management in a supply chain management perspective. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (4): 446–460.
- Salvador, F., C. Forza, M. Rungtusanatham in T. Y. Choi. 2001. Supply chain interactions and time-related performances: an operations management perspective. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (4): 461–475.
- Slovenski standard SIST ISO 9001*. 2000. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Tan, B., C. Lin in H. Hung. 2003. An ISO 9001:2000 quality information system in e-commerce environment. *Industrial Management & Data Systems* 103 (9): 666–676.
- Wong, A., D. Tjosvold in P. Zhang. 2005. Supply chain relationships for customer satisfaction in China: Interdependence and cooperative goals. *Asia Pacific Journal of Management* 22 (2): 179–199.
- Zhang, C., S. T. Cavusgil in A. S. Roath. 2003. Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies* 34 (6): 550–556.



# Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji

DRAGAN KESIČ

*Carynthia Group, d. o. o., Slovenija*

Svetovna farmacevtska industrija se v zadnjih letih pospešeno koncentrira in konsolidira. Značilni so procesi oligopolizacije svetovne farmacevtske industrije. Intenzivni globalizacijski procesi, povečevanje konkurenčnosti poslovanja, spremembe med konkurenti in bitka za globalne trge in kupce postavljajo pred poslovodstva farmacevtskih družb nove izzive, ki zahtevajo kakovosten management.

Ocenjujemo lahko, da se bodo strateška povezovanja v svetovni farmacevtski industriji še nadaljevala. Znanja sodobnega, naprednega managementa, ki mora poudariti predvsem marketinško, torej tržno in strateško komponento poslovanja, so po naši oceni ključna za zagotavljanje trajne rasti, razvoja in poslovne konkurenčnosti posamezne farmacevtske družbe.

*Ključne besede:* farmacevtska industrija, globalizacija, oligopolizacija, marketing, management

## Uvod

Bistvene značilnosti poslovanja svetovne farmacevtske industrije lahko opredelimo kot pospešeno *globalizacijo*, naraščajočo konkurenco in konkurenčnost, pomanjkanje novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v razvojno-raziskovalne dejavnosti, naraščajočo vlogo regulative (registracije, intelektualna lastnina in sodni spori), hitro *konsolidacijo* in koncentracijo svetovne farmacevtske industrije, naraščajočo vlogo *marketinga*, razvoj novih terapevtskih področij in tehnologij (biotehnologija, farmakogenomika), staranje prebivalstva in odpiranje novih, nepokritih terapevtskih področij ter hiter razvoj svetovnega trga generičnih zdravil.

Dogajanja na svetovnem farmacevtskem trgu v zadnjih nekaj letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe, ki jih je mogoče opredeliti z nekaterimi skupnimi značilnostmi. Farmacevtska industrija je danes še vedno ena od najbolj inventivnih, najbolj inovativnih, najbolj dobičkonosnih svetovnih t. i. »high-tech« industrijskih sektorjev, kljub temu pa v tem sektorju industrije lahko govorimo o obdobju velikih sprememb in nastopu drugačnega načina poslovanja, ki bi ga bilo mogoče označiti kot obdobje hitrega in

celovitejšega prilagajanja farmacevtske industrije zahtevam in potrebam trga. Prihodnji *strateški* razvoj svetovne farmacevtske industrije jasno kaže smeri razvoja njene izrazite *koncentracije* in intenzivno *tržno usmerjenost*. V najširšem smislu natančnega in sistematičnega opazovanja razvoja dogodkov v svetovni farmacevtski industriji v zadnjih nekaj letih je mogoče ugotoviti, da se je farmacevtska industrija začela intenzivneje prilagajati spremenjenim pogojem poslovanja in tudi razvoju svetovnega farmacevtskega trga.

Farmacevtski proizvajalci se močno razlikujejo med seboj glede na svoje osnovno poslanstvo. Tako lahko identificiramo in ločimo tri glavne skupine farmacevtskih proizvajalcev, in sicer: farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inventivnih, originalnih farmacevtskih izdelkov (originatorji), farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z razvojem in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov (generiki), in farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem področja biotehnologije, genomike in tehnologije aplikativnih sistemov (specialisti).

### **Značilnosti svetovnega farmacevtskega trga**

Povprečna stopnja rasti svetovnega farmacevtskega trga je bila v zadnjih treh letih 12,6-odstotna (računano vrednostno in izraženo v dolarjih), v letu 2005 pa je bil svetovni farmacevtski trg vreden 602 milijardi dolarjev in je dosegel 10-odstotno rast glede na leto 2004 (IMS Health 2006, 4). Vendar ne rastejo vsi svetovni trgi enakomerno, saj so značilne razmeroma visoke stopnje rasti na nekaterih najbolj razvitih svetovnih trgih (na primer ZDA), predvsem zaradi hitre rasti generičnih trgov zdravil, ter tudi hitra rast nekaterih farmacevtskih trgov v območju srednje in vzhodne Evrope (Poljska, Rusija, Romunija) ter posameznih južnoameriških trgov (Mehika, Argentina, Čile). Daljnovzhodni trgi, razen Kitajske ter nekaterih trgov Južne Amerike (Brazilija, Mehika), pa zaradi znanih ekonomskih strukturnih težav že nekaj let stagnirajo. To potrjuje dejstvo, da se svetovna farmacevtska industrija srečuje z novimi izzivi, kot sta hitra rast generičnega trga zdravil ter prodor novih izdelkov v nove, do zdaj še nepokrite terapevtske skupine. V svetovni farmacevtski industriji so očitni integracijski procesi. Lahko trdimo, da so intenzivna združevanja oziroma nakupi posameznih farmacevtskih proizvajalcev namenjeni predvsem lažjemu in popolnemu obvladovanju *razvojno-raziskovalnih* in *marketinških* dejavnosti v globalnem tržnem prostoru. Ocenjujemo, da imajo združitve v farmacevtski industriji predvsem dolgoročno, torej *strateško* vlogo. Tudi v zadnjih

PREGLEDNICA 1 Rast svetovnega trga zdravil 2003–2005

Leto	Vrednost v mrd dolarjev	Rast v odstotkih
2003	490	16,1
2004	547	11,6
2005	602	10

VIR Lastna ocena, po podatkih IMS Health 2006.

nekaj letih se procesi AM&A (alliances, mergers and acquisitions) na področju vseh treh segmentov svetovne farmacevtske industrije nadaljujejo z nezmanjšano intenzivnostjo.

Svetovna farmacevtska industrija spet doživlja novi val svojega konsolidacijskega procesa. Glavni vzroki za taka gibanja so intenzivni procesi internacionalizacije in *globalizacije*, regulatorni vplivi (registracijski postopki, zaščita intelektualne lastnine, sodni spori), racionalizacija stroškov zdravstva, naraščajoča konkurenčnost poslovanja, spremenjena struktura in velikost konkurentov na globalnem farmacevtskem trgu, zmanjševanje števila novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v razvojno-raziskovalne dejavnosti in vedno večja vlaganja v marketinške dejavnosti, ki edine lahko zagotavljajo vračanje vloženi sredstev in nadaljevanje razvojnega kroga. Osnovno poslanstvo svetovne farmacevtske industrije je zagotavljanje učinkovitih, varnih in kakovostnih zdravil, ki so primarno namenjena izboljševanju kakovosti zdravja in doseganju višje kakovosti življenja ljudi. Ocenjujemo, da se povečuje potreba po kakovostnem upravljanju poslovnih procesov, sodobnih in naprednih znanjih poslovanja in upravljanja – *managementa* ter še posebno po izbiri pravilne strateške usmeritve posameznih farmacevtskih družb.

Napovedi o nadaljnjem razvoju svetovnega farmacevtskega trga kažejo na njegovo nadaljnjo stabilno rast. Tako naj bi se v naslednjih petih letih svetovni farmacevtski trg povečal za 5–6 %, v letu 2007 naj bi prodaja dosegla približno 685 milijard dolarjev. Najhitreje rastoči svetovni trgi zdravil v prihodnjih letih naj bi po ocenah bili trgi Kitajske, Rusije, Južne Koreje, Mehike in Turčije, ki bodo imeli sorazmerno visoko dvostopenjsko rast (Datamonitor 2006, 15). Največji svetovni farmacevtski trgi pa so še vedno ZDA, Japonska in Nemčija.

Glavni vzroki za tako visoke stopnje rasti so ugodne rasti nacionalnih gospodarstev ter pozitivna splošna gospodarska konjunktura gibanja. Strateški svetovni farmacevtski trg postaja Kitajska, saj bo po pričakovanih stopnjah rasti leta 2007 dosegla obseg prodaje na farmacevtskem trgu približno 15 milijard dolarjev, že leta 2009 pa postala sedmi največji svetovni farmacevtski trg z obsegom prodaje

PREGLEDNICA 2 Vodilni svetovni farmacevtski trgi v letu 2006

Mesto	Trg	Obseg prodaje v mrd dolarjev
1.	ZDA	191
2.	Japonska	58
3.	Nemčija	27
4.	Francija	25
5.	Velika Britanija	15
6.	Italija	14,7
7.	Kanada	13,1
8.	Španija	11,1
9.	Brazilija	8,3
10.	Mehika	7,9

VIR IMS Health 2006, 10–15.

več kot 20 milijard dolarjev (upoštevana je samo prodaja izdelkov sodobne farmacevtske industrije, in ne tudi kitajske tradicionalne medicine).

Drugi segment svetovnega farmacevtskega trga, ki bo imel še nekaj naslednjih let višjo stopnjo rasti od povprečne rasti trga, je področje generičnih zdravil. Generično zdravilo je po definiciji ekvivalentno originalnemu izdelku, saj vsebuje identično aktivno učinkovino, njegovo tržno lansiranje pa je mogoče šele po izteku celovite patentne zaščite originalnega izdelka (Datamonitor 2006, 46).

Zakonodaja o patentni zaščiti farmacevtskih izdelkov v svetu še vedno ni enotna, saj se precej razlikuje že med ZDA in EU, nekatere države pa patentne zaščite za farmacevtske izdelke še vedno ne priznavajo v celoti. Praviloma se pravica do uporabe in zaščite intelektualne (industrijske) lastnine v obliki podeljenega patenta v večini razvitih držav sveta za področje farmaceutike podeljuje za obdobje 20 let od vložitve zahteve. V farmaceutiki je mogoče zaščititi samo snov (snovni patent), postopek za njeno pridobivanje (procesni patent), formulacijsko obliko (formulacijski patent) ter tudi indikacijsko področje uporabe (indikacijski patent). Pri tem je treba poudariti, da je realno obdobje tržnega izkoriščanja farmacevtskega izdelka s patentno zaščito v povprečju le od pet do osem let, kar imenujemo obdobje učinkovite patentne zaščite (EPL – Effective Patent Life). Vmesno obdobje je namreč potrebno za dokončen razvoj izdelka, njegovo uradno registracijo in pripravo za trženje, kar v povprečju traja več kot deset let. Razlika je tudi v zakonodaji ZDA in EU, saj ameriška zakonodaja uradno dovoljuje razvoj generičnih zdravil še v času trajanja patentne zaščite, medtem ko zakonodaja EU to iz-

recno prepoveduje in bi to imela za uradno kršitev patentne zaščite za originalni, inventivni farmacevtski izdelek. Lahko tudi ocenimo, da je ameriški farmacevtski trg zaradi take zakonodaje bolj dinamičen in konkurenčen, deluje in se razvija hitreje kot trg EU ter je zaradi tega tudi bolj inventiven in inovativen. Zaradi kompleksnosti, težav in potrebnih vedno večjih finančnih vlaganj pri razvoju novih izdelkov lahko ugotavljamo, da prav področje patentne zakonodaje postaja v svetovni farmacevtski industriji vedno pomembnejše, saj se v svetu hitro povečuje število sodnih sporov zaradi domnevne kršitve patentnih zaščit ne samo med inventivnimi in generičnimi farmacevtskimi družbami, temveč tudi med samimi originatorji. Originatorji si tako prizadevajo, da bi celovita zaščita intelektualne lastnine v farmaceutiki dejansko veljala po vsem svetu, torej tudi v državah, ki take zakonodaje še ne spoštujejo v celoti (npr. Indija in Kitajska), saj bi tako lažje preprečili, da bi se na trgu pojavljali ponaredki z dvomljivo terapevtsko vrednostjo.

Originalna in generična zdravila morajo biti uradno registrirana pri ustreznih zdravstvenih organih posamezne države in s tem pridobijo marketinško avtorizacijo oziroma dovoljenje za prodajo. Svetovni trg generičnih zdravil se hitro uveljavlja. V letu 2005 je delež svetovnega generičnega trga dosegel skupno prodajo približno 60 milijard dolarjev oziroma 10 % celotnega svetovnega trga zdravil. V prihodnje je pričakovati hitrejšo rast generičnih trgov, ki naj bi rasli po povprečni stopnji več kot 13 %, kar je več, kot je rast celotnega svetovnega trga zdravil. Generične farmacevtske družbe lahko tržijo generične izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami (brand generiki, tipična strategija za trge srednje in vzhodne Evrope) ali pa izdelke prodajajo pod nezaščitenimi generičnimi imeni (čisti generiki, tipična strategija za trge ZDA, Velike Britanije in Nemčije).

V letu 2007 naj bi bila rast svetovnega trga generičnih zdravil približno 12 %; tako bo ta segment svetovnega trga zdravil dosegel obseg prodaje približno 80 milijard dolarjev. Vodilni svetovni generični trgi so še vedno ZDA, Kanada, Nemčija, Velika Britanija, Francija, Italija, Španija in Japonska, saj obsegajo skupaj skoraj 80 % vsega svetovnega generičnega tržnega segmenta. Glavni vzroki za tako hitro rast generičnih trgov so v dokončnem izteku patentov nekaterih najbolj prodajanih izdelkov v ZDA in tudi v Evropi, racionalizacija stroškov zdravstva (staranje prebivalstva predvsem na Zahodu) in večja prepoznavnost prednosti terapije z generičnimi zdravili (nižja cena ob primerljivi kakovosti z originalnimi, a dražjimi zdravili).

Ocenjujemo, da strateški razvoj svetovne farmacevtske industrije v vseh njenih treh segmentih (inventivne družbe, generične družbe in

specialisti – biotehnologija, farmakogenomika in napredni dostavni sistemi) kaže smer razvoja njene izrazite koncentracije in konsolidacije ter intenzivnejše tržne usmeritve. Tako lahko trdimo, da je v teh procesih značilna postopna pojavnost precej izrazite tržne oligopolizacije. Procesi združevanja farmacevtskih subjektov se nadaljujejo v vseh treh segmentih svetovne farmacevtske industrije (Bertoncel 2006, 117).

Lahko navedemo nekaj primerov največjih nakupov farmacevtskih družb, in sicer v segmentu originatorjev GlaxoWellcomov nakup Smith KlineBeechama v vrednosti 110 milijard funtov (novonastala družba je GlaxoSmithKline), Pfizerjev nakup Warner Lamberta v vrednosti 90 milijard dolarjev, ter v segmentu generikov Tevin nakup Ivaxa v vrednosti 7,4 milijarde dolarjev in Sandoz/Novartisova akvizicija Hexala in Eon Labs. v skupni vrednosti 8,4 milijarde dolarjev.

Trdimo lahko, da je strateški izziv sodobne farmacevtske industrije pogojen s kakovostnim managementom svetovnega farmacevtskega trga. Razvoj in raziskovanje popolnoma novih zdravil zahteva vedno večja finančna vlaganja, saj se ocenjuje, da je za razvoj popolnoma novega zdravila potrebno približno 1,2 milijarde dolarjev in več kot 12 let intenzivnega dela velikega števila raziskovalcev, kar lahko omogočijo le največje svetovne farmacevtske družbe (Datamonitor 2006, 76).

Ocenjujemo, da se v farmaceutiki vedno bolj uveljavlja kompleksnejše obravnavanje celovitega kroga 11P (opredeljeni model 11P: product, patent, price, place, promotion, payers, providers, physicians, pharmacists, pharmaceutical industry, patients; slovensko: izdelek, patent, cena, trg, promocija, plačniki, oskrbovalci, zdravniki, farmacevti, farmacevtska industrija, bolniki) (Kesič 2000, 37).

### **Globalizacija**

*Globalizacija* prav gotovo ne bi bila mogoča brez hitrih in silovitih tehnoloških sprememb. Danes konkurenčnost temelji predvsem na znanju in tehnologiji. Znanje in človek tako postajata temeljna dejavnika konkurenčne bitke med podjetji in državami. Globalizacija je postala skoraj sinonim za gospodarsko liberalizacijo in mnogo večjo odprtost svetovnih gospodarstev. Globalizacija ni sodoben izziv samo za podjetja, temveč tudi za posamezne države.

Čeprav se veliko govori o globalizaciji, se ta še vedno uresničuje pretežno v obliki regionalizacije. Po Svetličiču (1996, 40) so »najbolj aktivni subjekt procesov globalizacije transnacionalna podjetja. Ta so povzročila, da je vse manjši del mednarodne menjave dejansko

svoboden in vse večji del upravljan, saj poteka znotraj samih transnacionalk (znotrajpodjetniška menjava) ali pa nanje močno vplivajo države s svojimi ukrepi (strateška trgovinska politika). Vse to spreminja sam ustroj svetovnega trga, ki je dokončno postal prevladujoče oligopolen. S tem se je spremenila tudi narava tržne konkurence. Stare primerjalne prednosti ne morejo več uspešno pojasniti, zakaj so ene države danes zelo uspešne, druge pa manj, ali zakaj so nekatera podjetja uspešna, druga pa ne. Začeli smo konkretno govoriti o konkurenčnih prednostih ne samo podjetij, temveč tudi držav.« Za nekdanji pojem internacionalizacije proizvodnje se danes uporablja pojem globalizacije, za nekdanji pojem svetovnega gospodarstva pa se danes uporablja pojem globalno gospodarstvo. OECД opredeljuje pojem globalizacije kot »razširjanje in poglobljanje delovanja podjetij s ciljem proizvajati in prodajati dobrine in storitve na več trgih« (Svetličič 1996).

Pozneje razširjena OECД-jeva (1994, 3) definicija globalizacije pravi: »Še natančneje se globalizacija lahko opredeli kot razvijajoči se vzorec mednarodnega podjetniškega sodelovanja, ki vključuje naložbe, trgovino in pogodbene oblike sodelovanja, katerih cilj so razvoj izdelkov, proizvodnja, nabava in trženje. Takšna mednarodna dejavnost podjetjem omogoča osvajati nove trge, izkoriščati njihove tehnološke in organizacijske prednosti ter zniževati stroške in zmanjševati tveganje«. Globalizacijo torej opredeljujeta predvsem dve zelo pomembni kategoriji, in sicer mobilnost ter povečanje konkurence.

Trdimo lahko, da so glavni dejavniki globalizacije predvsem multinacionalna, velika globalna podjetja, ki bi jih lahko opredelili po izpolnjevanju nekaterih meril, ki še posebno poudarjajo specifičnost poslovanja svetovnih farmacevtskih podjetij: imajo ugoden tržni položaj na vodilnih svetovnih strateških trgih, globalno integrirajo in povezujejo svoje poslovanje, zato nacionalno poreklo ni več ključno, izvajajo prilagodljivo nabavno politiko, imajo globalno organizacijo proizvodnje in razvojno-raziskovalnih dejavnosti ter marketinga, ki poskuša določati smernice svetovne terapije v posameznih bolezenskih kategorijah.

Lahko trdimo, da je temeljna značilnost sodobne konkurence njena nedvomna *oligopolizacija*. Svetovni trg postaja vedno bolj oligopolen, saj med seboj tekmuje manjše število podjetij, ki so združena v večje skupine.

Ocenjujemo, da nastajanje svetovnih poslovnih sistemov potrjuje ugotovitve o napredovanju ekonomije sodelovanja in sinergij (economy of scope and synergy) v primerjavi z zmanjševanjem pomena



ekonomije obsega (economy of scale) in tudi drugačnega pozicioniranja konkurence. Lahko trdimo, da globalni tržni prostor postaja vedno bolj prepleten in soodvisen, kar daje pojmu konkurenca drugačen pomen. Z naraščajočo vlogo ekonomije sodelovanja in sinergij se hkrati krepi tudi tržna koncentracija podjetij. Podjetja so se tako začela povezovati med seboj in sodelovati, s skupnim ciljem premagovati druge konkurente. Ocenjujemo, da se podjetja med seboj povezujejo z namenom iskati in izkoriščati skupne sinergije, ki bi jim omogočale povečano skupno konkurenčnost poslovanja.

Danes tako tuje neposredne naložbe, kamor po definiciji sodijo tudi akvizicije, postajajo eden od načinov za pridobivanje pomembnih konkurenčnih prednosti. Svetličič (1996, 229) opredeljuje bistvene vzroke za združevanje podjetij: »Združevanja podjetij so postala privlačna zaradi rastočih stroškov inovacij in vstopa na neznanе trge, krepitve stroškovnega tekmovanja, pritiska po vse večjem pridobivanju komplementarnih tehnologij in doseganju ekonomij obsega ter sinergij z združevanji in pripajANJI, želje po zaščiti obstoječih tržnih deležev ali osvajanju novih ter rastoče potrebe po krajšanju časa, ki poteče od inovacije do vstopa na trg«.

### **Analiza globalizacijskih procesov in prihodnjega razvoja svetovne farmacevtske industrije**

Smisel delovanja in poslovanja farmacevtske industrije je zadovoljevanje potreb človeka po višji kakovosti zdravja in življenja. Da bi farmacevtsko podjetje izpolnilo to poslanstvo, mora zagotavljati zdravila, ki morajo biti učinkovita, varna in kakovostna. Izdelovanje novih zdravil zahteva razmeroma velika vlaganja v razvojno-raziskovalne dejavnosti brez zagotovila, da bodo ta dala pričakovane rezultate. Zdravila morajo skozi zahteven postopek registracije ustreznih regulatornih organov in šele po pridobitvi dovoljenja se lahko začne njihovo trženje in neposredno soočanje s trgov in konkurenti. Trdimo lahko, da je smisel delovanja farmacevtske industrije pogojen z zagotavljanjem novih razvojnih krogov, katerih bistvena dela sta inventivnost in marketing. Če farmacevtsko podjetje v teh dveh segmentih delovanja ni uspešno, potem ne more biti konkurenčno. Svetovni farmacevtski trg je visoko konkurenčen, hkrati pa se spreminja struktura ponudnikov in tudi njihova poslovna moč.

Ker konkuriranje na globalnem trgu razumemo tudi kot dolgoročno tekmovanje, morajo biti farmacevtske družbe sposobne zagotavljati dolgoročno, trajno rast in razvoj. Graditev konkurenčnosti je v farmacevtski industriji dolgoročen proces, ki po navadi traja več let. Doseganje trajne konkurenčnosti poslovanja v svetovni farmacevtski



industriji je zelo dolgoročen, kompleksen in zahteven proces, ki ga farmacevtske družbe same niso več sposobne zagotavljati.

#### RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Pri znanstvenem proučevanju globalizacijskih procesov v svetovni farmacevtski industriji smo uporabili več različnih metod raziskovanja, in sicer kot primarni metodi analize in komparacije, s katerima smo podrobneje analizirali dogajanja v širšem svetovnem farmacevtskem prostoru, poslovanje vodilnih svetovnih inventivnih, generičnih farmacevtskih družb in specialistov, procese strateškega povezovanja farmacevtskih družb ter napovedane smernice prihodnjega razvoja v segmentu farmacevtske industrije. Metoda komparacije nam je omogočila izvedbo neposredne vsebinske primerjave poslovanja in strategij posameznih poslovnih subjektov. Poleg tega smo uporabili tudi metode proučevanja razvoja sistemov in podjetij, dedukcije, metode raziskovanja trgov, proučevanja strateških prednosti posameznih podjetij ter njihovih razvojnih in marketinško-prodajnih strategij. Za doseganje čim verodostojnejše ocene prihodnjega razvoja svetovne farmacevtske industrije in trga ter razvojnih smernic pa smo uporabili metode strateškega analiziranja (strateško diagnozo), strateškega ocenjevanja in napovedovanja (strateško primerjavo in strateško prognozo).

#### REZULTATI RAZISKAVE IN UGOTOVITVE

Sami smo tako opravili več raziskovalnih in primerjalnih analiz delovanja in poslovanja skupine svetovnih farmacevtskih podjetij (v analizo smo vključili delovanje, poslovanje in strategije desetih vodilnih svetovnih farmacevtskih podjetij, desetih vodilnih svetovnih generičnih entitet in petih vodilnih svetovnih specialistov (biotehnoška podjetja) v obdobju desetih let (1995–2005). Tako smo z znanstveno metodo analize, komparacije ter strateške analize identificirali in opredelili ključne elemente za zagotavljanje in graditev dolgoročnejske konkurenčnosti poslovanja za posamezne skupine farmacevtskih proizvajalcev, ki jih navajamo v preglednici 3.

Naša raziskava je pokazala, da so za doseganje trajne poslovne konkurenčnosti pri vseh treh skupinah svetovnih farmacevtskih družb ključni naslednji elementi: rast prodaje, novi izdelki, trgi in graditev dolgoročnih poslovnih partnerstev s kupci in dobavitelji. Tako lahko ugotavljamo in trdimo, da so inventivnost/inovativnost (novi izdelki) in trgi ter kupci bistveni strateški elementi, ki lahko zagotavljajo trajnejšo strateško poslovno konkurenčnost svetovnih farmacevtskih podjetij.

PREGLEDNICA 3 Ključni elementi za doseganje trajne poslovne konkurenčnosti farmacevtskih družb

Ključni elementi za graditev trajne poslovne konkurenčnosti	Skupina originatorjev	Skupina generičnih proizvajalcev	Skupina specialistov
Rast prodaje	ključno	ključno	ključno
Novi izdelki	ključno	ključno	ključno
Obstoječi trgi	da	da	da
Novi trgi	da	da	da
Inventivnost (RR)	ključno (16 % od prodaje)	zadostno (5 %)	ključno (25 %)
Marketing in prodaja	ključno (30 %)	pomembno (10 %)	ključno (30 %)
Globalizacijska moč	ključno	omejeno	omejeno
Prilagodljivost	pomembno	pomembno	pomembno
Zaščita industrijske lastnine (patenti, blagovne znamke)	ključno	iskanje pravnih praznin	ključno
Dolgoročna partnerstva (kupci, dobavitelji)	ključno	ključno	ključno

Primerjava izsledkov obširnejše analize o vzrokih strateškega povezovanja svetovnih farmacevtskih podjetij (Koberstein 2000) prav tako opredeljuje skoraj identične vzroke, ki jih farmacevtska podjetja navajajo kot ključne, pri različnih procesih skupnega povezovanja (navedeni so v preglednici 4), kot smo jih opredelili v lastni raziskavi.

Menimo, da obstaja nekaj ključnih razlogov za intenzivne procese konsolidacije svetovne farmacevtske industrije. Lahko bi trdili, da sta glavna strateška vzroka za intenzivno povezovanje svetovne farmacevtske industrije pravzaprav dva: pomanjkanje in kompleksnost pridobivanja novih izdelkov (razvojno-raziskovalne dejavnosti) ter težavnost in kompleksnost njihove materializacije (marketinško-prodajne dejavnosti).

Naša raziskava je tudi pokazala, da v ta dva poslovna segmenta farmacevtske družbe vlagajo sorazmerno največ denarnih sredstev: originatorske družbe v namene razvojno-raziskovalne dejavnosti vlagajo povprečno približno 16 % svojih prihodkov, za marketinško-prodajne dejavnosti pa celo približno 30 % od svoje prodaje; pri generičnih entitetah ta deleža dosejata približno 5 % in 10 %, pri specialistih pa celo približno 25 % in 30 %. Strateško povezovanje je zelo značilno za delovanje farmacevtske industrije v obdobju zadnjih petnajstih let in sami ocenjujemo, da se bo v prihodnje še krepilo in tudi širilo v svetovnem tržnem prostoru.

Raziskava nam kaže, da deset vodilnih svetovnih farmacevtskih

PREGLEDNICA 4 Bistveni strateški vzroki za povezovanje farmacevtskih entitet

Ključni elementi za graditev trajne poslovne konkurenčnosti	Skupina originatorjev	Skupina generičnih proizvajalcev	Skupina specialistov
Rast prodaje	da	da	da
Novi izdelki	ključno	ključno	ključno
Novi trgi	da	da	da
Marketing in prodaja	ključno	ključno	ključno
Večja inventivnost (RR)	ključno	da, če je mogoče	ključno
Kreiranje skupnih sinergij (večji obseg, nižji stroški)	da	da	da
Večja tržna moč	da	da	da
Dobrobit za lastnike, delničarje, finančno	da	da	da
Usklajenost managementa in kultur	da	da	da
Globalizacijska moč	ključno	da	da

VIR Koberstein 2000.

PREGLEDNICA 5 Vodilne svetovne farmacevtske družbe v letu 2005

Mesto	Družba	Država	Prodaja v mio \$	Tržni delež v %
1.	Pfizer	ZDA	44.284	7,4
2.	Sanofi-Aventis	Francija	33.592	5,6
3.	GlaxoSmithKline	Vel. Britanija	32.096	5,3
4.	Novartis	Švica	24.956	4,1
5.	AstraZeneca	Vel. Britanija	23.950	4,0
6.	Johnson & Johnson	ZDA	22.300	3,7
7.	Merck & Co.	ZDA	22.030	3,7
8.	Roche	Švica	21.470	3,6
9.	Wyeth	ZDA	15.321	2,5
10.	BMS	ZDA	15.254	2,5

VIR Lastna ocena, po podatkih družb.

družb že obvladuje skupaj skoraj 43 % tržnega deleža svetovnega farmacevtskega trga, pred desetimi leti pa je bil ta delež le 30 % (Data-monitor 2006, 83). Tudi ta primerjava potrjuje naše ugotovitve, da se *oligopolizacija* v svetovni farmacevtski industriji res povečuje. Tako je na primer vodilna svetovna farmacevtska družba Pfizer nastala z združitvijo petih farmacevtskih družb, in sicer matične družbe Pfizer ter akviziranih ameriških farmacevtskih družb Warner Lambert, Pharmacia, Upjohn in Searle.

Tuje neposredne naložbe, kamor po definiciji spadajo tudi akvizi-

PREGLEDNICA 6 Vodilne svetovne generične družbe v letu 2005

Mesto	Družba	Država	Prodaja v mio \$
1.	Teva	Izrael	5.250
2.	Sandoz	Nemčija	4.694
3.	Merck Generics	Nemčija	2.250
4.	Ivax	ZDA	1.760
5.	Ratiopharm	Nemčija	1.660
6.	Watson	ZDA	1.650
7.	Barr Pharmaceuticals	ZDA	1.315
8.	Mylan	ZDA	1.250
9.	Ranbaxy	Indija	1.178
10.	Pliva	Hrvaška	999
11.	Richter Gedeon	Madžarska	843
12.	Actavis	Islandija	724
13.	Lek	Slovenija	656,5
14.	Krka	Slovenija	656

VIR Lastna ocena, po podatkih družb.

cije, postajajo tudi eden od načinov za hitro pridobivanje pomembnih konkurenčnih prednosti.

Raziskovalne analize poslovanja generičnih entitet kažejo podobne ugotovitve kot pri originatorjih. Ugotovili smo, da se povečuje število strateških povezovanj med generičnimi entitetami, hkrati pa narašča tržni delež svetovnega generičnega trga, ki ga obvladuje deset vodilnih svetovnih generičnih entitet. Tržni delež se je tako primerjalno v zadnjih desetih letih povečal z 18 % na 37 % (Datamonitor 2006, 86).

Svetovni farmacevtski trg postaja vedno bolj oligopolen, saj med seboj tekmuje manjše število podjetij, ki so združena v večje skupine. Intenzivni procesi koncentracije in oligopolizacije svetovne farmacevtske industrije nam tako potrjujejo tudi Knickerbrockerjevo teorijo oligopolistične reakcije podjetij (Knickerbrocker 1973, 78), po kateri oligopolistična podjetja kot minimizatorji tveganj v izogib razdiralnemu učinkom tekmovanja sledijo drugo drugemu na nove trge, da bi tako zavarovala lastne interese; značilno je dejstvo, da akcija prvega podjetja izzove reakcijo drugih, ukrep tako povzroči protiu-krep.

Guru managementa P. F. Drucker, ki je še posebno poudarjal izrazito vlogo marketinškega načina razmišljanja in delovanja ter naprednega managementa za uspešno dolgoročno in visokokonkurenčno poslovanje podjetij, je o pomenu globalizacije in globalizacijskega

managementa dejal: »V naslednjih letih bosta obstajala dva tipa vrhunskih managerjev: tisti, ki bodo razmišljali globalno, in tisti, ki bodo brezposelni.« *Marketinško-globalni* način razmišljanja in delovanja podjetjem omogoča postavitev porabnika v središče vseh njegovih dogajanj ter integralno usmeritev vseh njegovih dejavnosti v skupni cilj – biti uspešen v zadovoljevanju porabnikovih potreb in biti boljši od konkurentov. Bartlett in Ghosal (1989, 64) sta poudarila, da bodo uspešna podjetja sedanjosti in prihodnosti tista, ki bodo hkrati sposobna zadovoljevati lokalne potrebe, povečevati globalno učinkovitost in si bodo prizadevala za stalno inovativnost in hkratno globalno učenje. Drucker (1992, 88–110) je v svojem delu navedel pet najpomembnejših področij razvoja, ki bodo najkoreniteje vplivala na strategije, strukturo in delovanje poslovnih subjektov prihodnosti: ekonomska razmerja bodo potekala med trgovinskimi bloki namesto med državami, poslovanje bo vedno bolj potekalo v strateških aliansah, ki se bodo pospešeno vključevale v svetovno gospodarstvo, restrukturiranje poslovanja se bo intenzivno nadaljevalo in vedno bolj globaliziralo, pomembno bo imeti informacije in znanje, strateško vodenje podjetij bo odločilno za konkurenčni uspeh, intenzivna marketinška usmeritev podjetij pa bo ključna za doseganje konkurenčne prednosti pred tekmeci.

Radi bi poudarili, da danes podjetja ne delujejo več na trgu s stalnimi, znanimi kupci in tekmeci ter kupci, ki ne menjajo svojih priljubljenih izdelkov. Ocenjujemo, da podjetja današnjega, še bolj pa jutrišnjega dne poslujejo tako, kot bi bila na vojnih območjih s hitro menjajočo se konkurenco, hitrim tehnološkim napredkom, spreminjajočo se zakonodajo, v razmerah spreminjajoče se trgovinske politike ter predvsem z vse manj zvestimi odjemalci.

Lahko torej trdimo, da sam koncept marketinškega načina poslovanja podjetja po svoje pomeni tudi njegovo poslovno filozofijo. Tako velja tudi ocena, ki jo je postavil Corstjens (1991, 7–9, 94), da je sektor farmacevtske industrije, čeprav v mnogočem specifičen, idealen primer, kako je uporaba *marketinškega koncepta poslovanja* v tesni zvezi z uspešnostjo poslovanja tega sektorja industrije.

Sami trdimo, da je marketinški, torej tržni način razmišljanja in delovanja, poleg razvoja in raziskav, ena od dveh ključnih funkcij inovativnega poslovanja uspešnega podjetja. Spremembe v današnjem, še bolj pa v jutrišnjem svetu so tako korenite, hitre in globoke, da jim je težko slediti. Spremembe so tudi izzivi in ustvarjajo nove poslovne priložnosti. Nujnost hitrega prilagajanja ni samo strategija malih podjetij in držav, temveč tudi večjih in velikih skupin. Trdimo lahko, da je prilagoditev globalizacijskim spremembam po-

goj za uspešno poslovanje, torej za rast in razvoj podjetij. Podjetje mora zagotavljati rast, ta raziskava namreč potrjuje Williamsonovo teorijo o poslovanju podjetij, ki opredeljuje podjetje in firmo kot skuppek sredstev, managementa, ljudi, idej, znanja, stalnih inovacij, konkurenčnega delovanja in odnosa do konkurentov s ciljem dosežati opredeljene rezultate. Po Williamsonovi teoriji poslovanja podjetij (Williamson 1986, 55) mora namreč podjetje v svojem delovanju zagotavljati stalno rast in razvojni krog, kar je še posebno pomembno za farmacevtsko industrijo. Williamsonova teorija razvoja podjetij tudi predvideva (Williamson 1986, 112), da podjetje s ciljem dosežati in zagotavljati rast lahko uporabi tudi strategijo akvizicij primernih entitet, ki želene rast podjetja podpirajo. Tako pričujoča raziskava dokazuje, da morajo farmacevtska podjetja za zagotavljanje rasti in stalnega razvojno-poslovnega kroga ustvarjati potrebne razmere, vendar zaradi močno spremenjenih pogojev poslovanja tega niso več sposobna. Lahko torej trdimo, da se pri doseganju cilja zagotavljati rast podjetja, njegov nadaljnji razvoj in konkurenčnost, farmacevtska podjetja odločajo za strateško povezovanje in združevanje.

### Sklep

Svetovne farmacevtske družbe delujejo v izrazito turbulentnih okoliščinah, ki zahtevajo nenehno prilagajanje spremembam in ukrepanje. Dobro poznavanje delovanja farmacevtske industrije in znanja naprednega managementa lahko odločno vpliva na uspešno poslovanje farmacevtske družbe in njene strateške usmeritve. Prav združevanje strokovnih znanj z naprednimi znanji managementa po našem mnenju lahko tvori ključni dejavnik za zagotavljanje njene strateške poslovne uspešnosti.

Naša raziskava kaže, da morajo farmacevtska podjetja, ki želijo biti vodilna in uspešna tudi v prihodnje, primarno razmišljati drugače in predvsem o *kupcih, trgu*, vlogi konkurenčnosti, *strategiji* za dosego ciljev in o strukturi, ki tako strategijo podpira. Potrebe jutrišnjih kupcev so drugačne kot potrebe današnjih kupcev, ker se korenito spreminjajo glede na dejavnike, ki so pomembni za farmacevtsko industrijo.

V raziskavi smo ugotovili, da se svetovna farmacevtska industrija v hitrih in intenzivnih procesih *globalizacije* in povečevanja poslovne konkurenčnosti vedno bolj konsolidira. Trdimo lahko, da je v tem industrijskem segmentu značilen proces *oligopolizacije* ter da je končni cilj strateškega povezovanja (strateških alians) podjetij doseganje in povečevanje njihove trajnejše rasti, razvoja in konkurenčne pred-

nosti. V naših evaluacijah smo ugotovili, da sta področji razvojno-raziskovalnih in marketinško-prodajnih dejavnosti najpomembnejši strateški dejavnosti, ki sta ključna vzroka za povezovanje svetovne farmacevtske industrije.

Na osnovi raziskave in strateške analize ter strateške prognoze bi lahko ocenili, da se bodo v prihodnje, izoblikovale tri strateške skupine farmacevtskih proizvajalcev: mega velike, inventivne, multinacionalne farmacevtske družbe, generični transnacionalni velikani, ter ožje usmerjeni specialisti (tehnologija, biotehnologija, farmakogenomika).

Ocenjujemo, da hitre spremembe, globalizacijski procesi, nenehni pritiski in novi izzivi zahtevajo od udeležencev, predvsem vodilnega posloводства, ključna znanja naprednega in predvsem *strateškega managementa*, ki naj ga odlikujejo zlasti izrazita *tržna usmeritev* podjetja in uporaba *marketinškega koncepta* razmišljanja in delovanja, zagotavljanje njegove stalne *rasti in razvoja*, *strateško* razmišljanje, načrtovanje ambicioznih poslovnih ciljev, pravilno razumevanje trga, proces hitrega sprejemanja poslovnih odločitev, uporaba *aktivnih* in jasno *definiranih strategij*, *strateško* zelo pomembno pa je primarno ukvarjanje s prihodnostjo in njenim ustvarjanjem, ne pa z izgubljanjem časa in energije za ohranjanje preteklosti. To nazorno opredeljujeta tudi Hamel in Prahalad (1994, 296), saj trdita, da se vsako podjetje sicer lahko prestrukturira in preoblikuje, vendar se bo, če ne uspe ustvariti prihodnjih trgov in načina za zadovoljitev potreb porabnikov, znašlo v začaranem krogu in si ob tem brezupno prizadevalo, da bi ujelo konkurente prihodnosti s padajočimi dobički preteklega poslovanja.

## Literatura

- Bartlett, C. A., in S. Ghosal. 1989. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bertoncel, A. 2006. Acquisition valuation: how to value a going concern? *Naše gospodarstvo* 52 (5-6): 116-125.
- Corstjens, M. 1991. *Marketing strategy in the pharmaceutical industry*. London: Chapman and Hall.
- Datamonitor. 2006. *The pharmaceutical company outlook to 2011*. New York: Datamonitor.
- Drucker, P. F. 1992. *Managing for the future*. London: Butterworth-Heinemann.
- Hamel, G., in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- IMS Health. 2006. *World review 2006*. Norwalk, CT: IMS Health.

- Kesič, D. 2000. Strateške povezave kot realnost poslovanja v farmaceutiki. V *Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU*, ur. Dušan Radonjič, 37–47. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa in MBA Klub.
- Knickerbrocker, F. T. 1973. *Oligopolistic reaction and the multinational enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Koberstein, W., 2000. The mergers, miracles, madness, or mayhem? *Pharmaceutical Executive* 20 (marec): 46–68.
- OECD. 1994. Globalisation of industrial activities: joint report by the Industry Committee and the Trade Committee. OECD/GD(94)60.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Williamson, O. E. 1986. *Economic organization*. Brighton: Wheatsheaf.



# Komunikacija v virtualni učilnici

ALJA SULČIČ

Študentka Univerze v Mariboru, Slovenija

Internet je informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki se lahko uporablja za različne dejavnosti, med drugim tudi za spletno (online) izobraževanje. Tako kot pri klasičnem izobraževanju je komunikacija tudi pri spletnem izobraževanju pomemben vidik interakcije med učitelji in študenti. V članku poskušamo predstaviti komunikacijski vidik spletnega izobraževanja in ključne probleme, ki jih je treba upoštevati pri uporabi interneta za pedagoške dejavnosti. Raziskava področja je pokazala, da se pri spletnem izobraževanju pojavijo razlike v odnosih, komunikacijskem udobju in oblikah komunikacije. Ugotovili smo tudi, da je lahko internet uspešno uporabljen kot učni medij, če imajo udeleženci učnega procesa ustrezno razvite veščine za online komunikacijo.

*Ključne besede:* online izobraževanje, komunikacija, učna fleksibilnost, online odnosi

## Uvod

Klasični model izobraževanja zahteva neposredno komunikacijo med učitelji in študenti, ki se sestajajo na predavanjih ob določenem času in v določenem prostoru. Kljub temu pa novejša smernice v učenju in poučevanju spodbujajo fleksibilnejši učni model.

Fleksibilno učenje temelji na študentovi svobodni izbiri različnih vidikov učenja, na primer časa, prostora, vsebine, metod in virov učnega procesa (Collis in Moonen 2001). Fleksibilnost je mogoče doseči bodisi prek reorganizacije obstoječih institucionalnih izobraževalnih praks bodisi prek uvajanja novih učnih medijev, med katerimi se najpogosteje omenja internet.

Internet je nov interaktiven medij komunikacije, ki prodira na vsa področja našega življenja. Danes je v uporabi vedno več »e-izrazov«, ki vključujejo internet kot medij za elektronsko izvajanje raznovrstnih procesov, npr. e-bančništvo, e-uprava, e-trgovina itn. Eden od teh je tudi e-izobraževanje, torej izobraževanje prek interneta. In prav e-izobraževanje v virtualnih učilnicah je glavna tema naše raziskave.

Predstavljena raziskava obravnava e-izobraževanje z vidika komunikoloških teorij ter uporablja informatiko, pedagogiko in psihologijo kot podporna področja. Odločitev, da poudarimo komunikološki vidik, je narekovalo dejstvo, da izobraževanje temelji predvsem

na uspešni komunikaciji. Tako nas pri raziskavi zanima, kako uvajanje interneta kot medija izobraževanja vpliva na izobraževanje kot komunikacijski proces.

Raziskava se osredotoča predvsem na terciarno raven izobraževanja. Poleg tega so izpostavljeni ključni udeleženci izobraževanja: učitelji in študenti. V raziskavo pa nismo vključili institucionalnega vidika izobraževanja.

Raziskava temelji na naslednjih hipotezah:

*HIPOTEZA 1 Z uporabo interneta se neverbalna komunikacija modificira in zmanjša v primerjavi z neposredno (F2F – »face-to-face«) komunikacijo na predavanjih.*

*HIPOTEZA 2 Uporaba interneta v izobraževanju poveča komunikacijsko udobje udeležencev predvsem z vidika prostora in časa.*

*HIPOTEZA 3 Z uporabo interneta postane komunikacijski feedback pretežno verbalen.*

*HIPOTEZA 4 Z uporabo interneta je lažje nadzorovati in načrtovati odnose med udeleženci izobraževanja, saj so lahko sporočila bolj premišljeno izražena in večinoma verbalizirana.*

*HIPOTEZA 5 Zaradi večjega komunikacijskega udobja pri uporabi interneta se možnost sintaktičnih motenj zmanjša.*

Pri raziskavi smo se odločili za uporabo naslednjih raziskovalnih metod: analiza literature, anketa, intervju in opazovanje brez udeležbe in z njo. Uporabili smo torej tako kvalitativne kot tudi kvantitativne metode.

## **Teoretični vidiki**

### **IZOBRAŽEVANJE KOT MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA**

WordNet (<http://wordnet.princeton.edu>) opredeljuje izobraževanje kot skupek dejavnosti poučevanja, ki so namenjene posredovanju znanja ali spretnosti. Formalno izobraževanje se izvaja v sklopu izobraževalnih zavodov, v katerih so učitelji in študenti v neposredni medsebojni interakciji ali – z drugimi besedami – sodelujejo v medosebni komunikaciji. Če torej želimo poznati elemente, ki omogočajo uspešno izobraževanje, moramo izhajati iz sestavin za uspešno medosebno komunikacijo.

Medosebna komunikacija je vrsta neposredne komunikacije iz »oči v oči« znotraj manjših primarnih skupin (Brajša 1993, 19). Medosebna komunikacija je po Vregu (1990, 33) »temeljna sestavina človekovih odnosov v družbi, njegovega odnosa do soljudi«. Tako kot pri drugih oblikah komunikacije, so tudi pri medosebni komunikaciji

udeleženi *pošiljatelj*, ki prek *kanala* pošlje *sporočilo* do *prejemnika* (Underwood 2003).

Pomembno je, da se zavedamo različnih oblik komunikacije, ki obstajajo tudi pri medosebni komunikaciji. Komunikacija je lahko verbalna ali neverbalna. Pri verbalni komunikaciji se kot sredstvo komunikacije uporablja jezik (Manpreet 2004). Verbalna komunikacija se deli na govorno in pisno obliko (prav tam). Spletna enciklopedija Encarta (<http://encarta.msn.com>) opredeljuje neverbalno (nezikovno) komunikacijo kot komunikacijo, ki ne vključuje besed. Stephan Dahl (2002) loči osem različnih kategorij neverbalne komunikacije: kinezika (telesna drža), očesna komunikacija, taktilna komunikacija, proksemika (osebni prostor), parajezik (višina, ton glasu), zunanji videz, simbolizem, olfaktorika (vonj). Neverbalna in verbalna komunikacija se v medosebni komunikaciji nujno dopolnjujeta in obe obliki sta pomembni za kakovostno komunikacijo pri izobraževanju (Brajša 1993, 35).

Za uspešno komunikacijo in seveda posledično uspešno izobraževanje je treba upoštevati tudi, da medosebna komunikacija poteka med različnimi osebami, ki so individuumi s svojimi specifičnimi lastnostmi, z različno razvitimi identitetami in različno komunikacijsko zrelostjo (Brajša 1993, 12).

David Berlo (v Underwood 2003) opredeljuje pet verbalnih (jezikovnih) komunikacijskih spretnosti. Govorjenje in pisanje sta povezani s kodiranjem sporočil. Poslušanje in branje se nanašata na dekodiranje sporočil. Mišljenje oziroma sklepanje je nujno tako za kodiranje kot tudi za dekodiranje. V vlogi pošiljatelja moramo biti zmožni združiti vse spretnosti, da dosežemo čim večjo točnost pri sprejetju sporočila. Komunikacijske spretnosti nam omogočajo, da sporočamo točno to, kar želimo, in tako, da prejemnik razume. Problem pri komunikaciji nastane, če ima pošiljatelj sporočila visoko raven spretnosti, ki je prejemnik morda nima. Berlo tako ugotavlja, da uspeha pošiljatelja sporočila ne moremo predvideti samo glede na njegovo raven spretnosti, ter poudarja pomembnost odnosa med pošiljateljem in prejemnikom pri medosebni komunikaciji.

Pomembnost odnosov izpostavlja tudi Brajša (1993, 37), saj meni, da ti vplivajo na vsebino komunikacije. V izobraževanju poznamo različne odnose med učiteljem in učencem/študentom (Brajša 1993, 45). Na kakovost odnosov vpliva tudi komunikacijsko udobje, pri katerem Brajša (1993, 47) našteva naslednje komponente: vsebinsko, prostorsko, časovno, delovno, čustveno. Pri klasičnih predavanjih težko zagotovimo komunikacijsko udobje vseh udeležencev, saj so naši izobraževalni zavodi večinoma nefleksibilni, kar zadeva ča-

sovno in prostorsko komponento komunikacijskega udobja. Odnosi se vzpostavljajo tudi s t. i. komunikacijskim feedbackom – to so povratne informacije o uspehu komunikacije. Tako kot oblike komunikacije je tudi feedback verbalen ali neverbalen (Brajša 1993, 78). Neverbalni feedback je po Brajšu (1993, 80) slabša oblika feedbacka, saj ga težko nadzorujemo in je v šolah pre pogosto preveč negativen. Neverbalni feedback je problematičen tudi zaradi svoje večpomen-skosti, saj obstaja nevarnost napačnega razumevanja (prav tam). Da bi se izognili napačnemu razumevanju, je koristno, če sogovorniki poskušajo komunikacijski feedback tudi ubesediti (prav tam).

Feedback je pomemben element komunikacije tudi zaradi komunikacijskih motenj, saj motnje lahko prepoznamo samo s pravočasnim in točnim feedbackom. Motnje v komunikaciji so lahko sintaktične, semantične in pragmatične (Brajša 1993, 22). Sintaktične motnje se nanašajo na sprejetje signala, semantične na razlaganje signala, pragmatične pa vključujejo povezavo sprejetega in razloženega signala z dejansko situacijo (prav tam).

#### ONLINE ODNOSI IN OBLIKE KOMUNIKACIJE

Internet lahko opišemo kot posebno virtualno okolje oziroma »cyber-space« (kibernetni prostor), ki je drugačen od resničnega okolja, v katerem smo ljudje neprestano navzoči oziroma v katerem živimo. Virtualni prostor želi posnemati resnični prostor, hkrati pa zanj veljajo tako omejitve kot razširitve, s katerimi se v resničnem okolju ne srečujemo.

Te značilnosti lahko prenesemo tudi na online komunikacijo in odnose. Že prej smo namreč omenili, da odnose gradimo prav s komunikacijo, verbalno in neverbalno. Internet omogoča uporabo obeh oblik komunikacije, vendar se morata obliki v virtualnem okolju prilagoditi značilnostim interneta kot medija komunikacije.

Eden od načinov za razumevanje posebnosti komunikacije in odnosov v virtualnem prostoru je primerjava petih osnovnih čutov, s katerimi se ljudje komunikativno povezujemo: sluh, vid, tip, voh in okus. Komunikacijske razlike pri posameznih čutnih kanalih je natančneje obravnaval psiholog John Suler (2004). Neposredno komunikacijo (v nadaljevanju F2F) primerja z internetnimi komunikacijskimi storitvami, ki poskušajo posnemati različne komponente komunikacije F2F.

Skozi primerjavo Suler ugotavlja, da online komunikacija ponuja nove načine komunikacije z izločanjem in dodajanjem zelenih čutov, ki posledično ponujajo raznovrstne oblike neverbalne komunikacije. Čutna omejenost lahko spodbuja domišljijo in vodi k ustvarjalnim

vzorcem komunikacije, ki jih v komunikaciji F2F ne najdemo. Tako lahko na primer pri online komunikaciji izberemo, da želimo sogovornika videti in brati njegova sporočila, ne želimo pa ga slišati. Takšne situacije vsekakor lažje ustvarjamo online kot F2F (prav tam).

Kljub temu Suler navaja, da online komunikaciji manjka delež robustnosti in bogastva informacije, ki se lahko prenese z integracijo govorjenja, obrazne mimike, intonacije glasu, govornice telesa in telesnega stika. Vendar tekstovna komunikacija (pisna online komunikacija) lahko olajša komunikacijo ljudem, ki imajo pri komunikaciji F2F težave z razumevanjem kompleksnih neverbalnih signalov (prav tam).

Suler v svojem razmišljanju ugotavlja, da se je pomembno zavedati razlik med online komunikacijo in komunikacijo F2F. Komunikacija prek interneta je lahko uspešna, če se udeleženci naučijo uporabljati zmožnosti medija in neverbalne pomanjkljivosti oziroma posebne značilnosti medija kompenzirati tako, da drugi razumejo. Slabost online neverbalne komunikacije je namreč ta, da je nismo tako večji uporabljati kot neverbalno komunikacijo F2F, ki se je učimo vsak dan svojega življenja (prav tam).

#### PRIMERJAVA ODNOSOV F2F IN ONLINE ODNOSOV

Online komunikacija in komunikacija F2F se torej razlikujeta tako v verbalni kot tudi v neverbalni obliki. Suler (2004) je v svoji raziskavi zbral vrsto hipotez, ki se nanašajo na online tekstovne odnose.

Suler poudarja, da je online tekstovna komunikacije subjektivno izkustvo. Nekateri ljudje so občutljivejši za zaznavanje pomena in počutja, ki sta izražena »med vrsticami« pri tekstovni komunikaciji. Zaradi pomanjkanja signalov F2F (predvsem neverbalnih) je lahko tekstovna komunikacija omejena, dvoumna in lahka tarča za nespoznanje in projekcije, kar seveda vodi v subjektivnost interpretacije. Pri tekstovni komunikaciji obstaja poseben tip interpersonalne empatije, ki je pri različnih udeležencih seveda različno razvita. Omejenost tekstovne komunikacije pozitivno vpliva na nekatere ljudi, drugim pa tovrstno komuniciranje ni všeč ali jih celo spodbuja k negativnem izražanju (prav tam).

Pri online odnosih imajo srečanja F2F očitno zanimiv učinek. Izkušnje kažejo, da prvo srečanje F2F spremeni nadaljnje zaznavanje drug drugega prek interneta. Srečanje F2F lahko obogati online razmerje in/ali izzove podobo, ki jo nekdo ima o drugem, s katerim komunicira online. To je seveda povezano z novimi oblikami neverbalne komunikacije, ki jih omogoča situacija F2F in ki jih na internetu ne moremo zaznati (prav tam).

Pri online odnosih ima pomembno vlogo možnost za shranjevanje sporočil. Shranjevanje sporočil je pogosto samodejno in dosti lažje kot pri komunikaciji F2F. Shranjena sporočila so pomembna, ker so lahko točne informacije za podoživljanje in vnovično ocenjevanje odnosa ter ponujajo kontinuiteto odnosu. Shranjevanje tekstovnih dialogov lahko pomaga zmanjševati napake pri spominjanju, ki lahko nastanejo zaradi popačenih zaznav druge osebe. Vendar se citiranje shranjenega sporočila kot »dokaz« neke izjave lahko vzame iz sobesedila in popači prvoten pomen sporočila. Shranjena sporočila torej lahko zmanjšajo možnost komunikacijskih motenj, vendar jih je mogoče tudi zlorabiti za namerno ustvarjanje motenj (prav tam).

Pri online tekstovni komunikaciji je prav tako pomembna časovna komponenta. Pri elektronski pošti lahko na primer možnost odloženega odgovora izboljša samonadzor, samorefleksijo in asimilacijo izkušenj v odnosu. Ker ima pošiljatelj sporočila več časa za odgovor kot pri komunikaciji F2F, lahko svoje sporočilo bolj premišljeno oblikuje in z njim sporoči to, kar res želi povedati. Pri tem pomaga tudi dejstvo, da je tekstovna komunikacija počasnejša kot govorna, saj je zaradi tega pošiljatelj bolj motiviran. Sicer pa ritem (intenziteta in frekvenca) tekstovne komunikacije vpliva na samo tekstovno razmerje. Pri interakciji med ljudmi z različnim ritmom se ustvari neki skupni, sinhronizirani ritem tekstovnega odnosa. Spremembe v ritmu tekstovne komunikacije zato kažejo tudi na spremembe v odnosu (prav tam).

Pri online tekstovni komunikaciji se izkaže, da je pomembna celotna vizualna konstrukcija tekstovnega sporočila, saj ta nadomešča pomanjkanje vizualnega zaznavanja sogovornika, ki jo ima F2F. Pri tekstovni komunikaciji frekvenca presledkov med vrsticami, dolžina odstavkov, vstavljanje citiranega besedila ipd. odkrivajo pošiljateljevo razpoloženje. Slog pisanja in učinkovitost se spreminjata glede na spremembe v odnosu. Ekspresivnost se tekstovnemu sporočilu lahko doda tudi s čustvenimi simboli (smeški), velikimi tiskanimi črkami ipd., kar poskuša posnemati izražanje z mimiko, gestami, oblačili ipd. v situacijah F2F (prav tam).

Iz vsega tega je razvidno, da značilnosti interneta kot medija vplivajo na oblike neverbalne komunikacije in na strukturo verbalnih sporočil – seveda v primerjavi s komunikacijo F2F. Zato so tudi online odnosi različni.

## **Raziskava**

### OPREDELITEV VIRTUALNE UČILNICE

Raziskavo smo izvedli med izbirnim predmetom Digitalna ekonomija in elektronsko poslovanje, ki se izvaja na Fakulteti za management

Koper (FM). Predmet je bil v virtualni učilnici prvič izveden v študijskem letu 2003/2004. V prvem letu izvajanja je predmet izbralo 37 študentov, v naslednjem letu 150, v letu 2005/2006 pa je predmet izbralo 123 študentov (več o izvedbi predmeta v Sulčič in Lesjak 2007).

Predmet se izvaja v virtualni učilnici FM z uporabo odprtokodnega učnega sistema Moodle ([www.moodle.org](http://www.moodle.org)). Pri predmetu se uporablja mentorski način e-izobraževanja, kar pomeni, da so študenti razdeljeni v skupine s približno 30 študenti, pri čemer vsako skupino spremlja mentor, ki motivira ter vodi študente skozi tedenske dejavnosti ter učitelju poroča o delu študentov.

Pri predmetu so v uporabi funkcije sistema Moodle, ki ponujajo asinhrono komunikacijo. Asinhrona komunikacija za udeležence komunikacijskega procesa lahko poteka kadar koli in kjer koli (Humphreys 2004). Prednosti uporabe asinhronih komunikacijskih storitev so na primer dostopnost in zanesljivost, zaupnost, spodbujanje razmišljanja in sestavljanja, individualizirana interakcija in feedback, informacije so v skupni rabi, omogočanje različnih slogov učenja in lažja prilagodljivost za različne posebne potrebe (prav tam). Skoraj vse funkcije sistema Moodle sicer omogočajo dvosmerno komunikacijo; samo objava študijskih gradiv in virov je enosmerna komunikacija, ki poteka od učitelja do študentov.

Kot dopolnilo izobraževanju v virtualni učilnici se študenti z učiteljem in mentorji srečujejo tudi v živo. Število srečanj je odvisno od načina študija, biti pa morata vsaj dve. Prvo srečanje je po navadi na začetku izvajanja predmeta, ko se predstavijo sam predmet in navodila za uporabo virtualne učilnice; zadnje srečanje F2F pa nastopi ob koncu izvajanja predmeta, ko študenti predstavijo svoj končni projekt.

#### OPAZOVANJE Z UDELEŽBO

V študijskih letih 2004/2005 in 2005/2006 smo aktivno sodelovali pri predmetu v vlogi mentorja, kar nam je omogočilo bližnje opazovanje komunikacijskega vedenja udeležencev predmeta. Pred tem smo opravili kratek program usposabljanja, v sklopu katerega smo izkusili tudi vlogo študenta v e-izobraževanju. Opazovanja z udeležbo so nam prinesla dragocene informacije o učinkovitosti in značilnostih tovrstnega načina učenja in poučevanja. V nadaljevanju so predstavljene ključne ugotovitve opazovanja in mnenja ostalih udeležencev (študentov in mentorjev), ki so se pojavila med izvedbo predmeta.

Sodelovanje v virtualni učilnici je zahtevalo precej časa in visoko raven dejavnosti tako z vidika študenta kot tudi z vidika mentorja. Študenti in mentorji se lahko svobodno odločajo, kdaj in od kod se vključujejo v virtualno učilnico. Opazen je bil vpliv mentorja, saj štu-



denti praviloma prevzemajo raven dejavnosti in obliko komunikacije, ki ju uporablja njihov mentor. Kar zadeva komunikacijo, študenti posnemajo predvsem obliko sporočil, stopnjo formalnosti in uporabo čustvenih simbolov (smeškov).

Opazovanje z vidika mentorja je pokazalo, da je precej študentov imelo težave pri razumevanju tedenskih navodil. Pri tem se je zdelo tako, kot da so nekateri študenti površno brali navodila in so raje pisali, kot pa brali. Razlog za slednje bi lahko bil nezadostna komunikacijska zrelost pri uporabi pisnega medija. Glede na sledenje dejavnosti smo se mentorji lahko prepričali, da so študenti navodila in gradiva pogledali, očitno pa jih niso razumeli. Druga razlaga za težave z navodili bi lahko bila pomanjkanje podobnih izkušenj v procesu izobraževanja. Navodila in gradiva v učilnici so namreč zahtevala visoko stopnjo dejavnosti študentov, kar v našem izobraževalnem sistemu po naših izkušnjah ni pogosto, saj so študenti (ter seveda tudi dijaki in učenci) velikokrat le pasivni poslušalci oziroma udeleženci izobraževalnega procesa. Vsekakor nas je ta problem presenetil in menimo, da bi mu v prihodnje lahko namenili tudi kakšno bolj poglobljeno raziskavo.

Kljub temu smo ugotovili, da težave z navodili ne povzročajo sintaktičnih motenj, saj tehnologija omogoča, da vsi udeleženci dobijo njim namenjeno sporočila v poslani obliki (uporaba prenosljivega formata PDF). Mentor lahko nadalje preveri, ali se je študent odločil sporočilo prejeti in kdaj. Zato lahko trdimo, da pri navodilih nastopajo semantične in pragmatične motnje, katerih vzroki se niso natančneje pokazali.

#### ANKETA MED ŠTUDENTI

Po koncu prve izvedbe predmeta junija 2004 je bila med študenti izvedena anketa o znanju s področja informatike in računalništva ter o odnosu do različnih metod pedagoškega dela v virtualni učilnici.

Študenti so v anketi pohvalili predvsem izboljšanje odnosov z izvajalcem predmeta in fleksibilnost izobraževanja v virtualni učilnici. Pokazalo se je, da so študenti, ki so bili vključeni v virtualno učilnico, primerno zreli za uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), potrebne za e-izobraževanje.

Študenti so že pred izobraževanjem v virtualni učilnici uporabljali internet kot medij za učenje. Zaradi želje po fleksibilnejšem izobraževanju in zaradi nezadovoljstva s klasičnimi predavanji so študenti pozitivno sprejeli uporabo interneta v formalnem izobraževanju. (Sulčič 2005.)

Novembra 2004 smo med isto skupino študentov izvedli dodatno



anketo, ki je bila usmerjena v komunikacijske vidike učenja. Anketo smo izvedli prek interneta s pomočjo spletne aplikacije. Študenti so prejeli individualna povabila k sodelovanju prek elektronske pošte in študentskega informacijskega sistema. Anketa je bila odprta en teden, nanjo se je odzvala večina povabljenih študentov (6 študentk in 10 študentov).

V prvem delu ankete so nas zanimale učne izkušnje v virtualnem okolju v primerjavi s tradicionalnim učnim okoljem. Glavne ugotovitve ankete so bile naslednje:

- Študenti so ocenili, da so v primerjavi s tradicionalnim učnim okoljem v virtualnem učnem okolju izvajalce pogosteje prosili za vnovično ali dodatno razlago (v virtualni učilnici: 19 % jih je vprašalo pogosto, 38 % včasih, 31 % redko, 12 % nikoli; v primerjavi s 6 %, ki vprašajo pogosto, 13 % včasih, 56 % redko in 25 % nikoli v klasični učilnici).
- Večina študentov meni, da so v primerjavi s klasičnim študijem v virtualnem okolju občutno več komunicirali – tako z učitelji (100 % jih je izbralo »občutno več« ali »več«) kot tudi z drugimi študenti (75 % jih je izbralo »občutno več« ali »več«).
- Večina študentov (75 %) meni, da je spoznavanje učiteljev v virtualnem okolju veliko lažje.
- Polovica študentov meni, da se s sošolci lažje oziroma veliko lažje spoznavajo v virtualnem okolju, 12 % jih ni opazilo razlike, 31 % študentov pa meni, da sošolce lažje spoznavajo v klasičnem študijskem okolju.
- Večini študentov (75 %) se zdi, da je v virtualnem okolju imela več možnosti za pogovor z učitelji kot pri tradicionalnih predavanjih.
- 37 % študentov meni, da imajo enake možnosti za pogovor s sošolci tako v online kot tudi v klasičnem okolju; 44 % jih meni, da imajo več možnosti online, medtem ko se jih 19 % s tem ne strinja.
- 12 % študentom se zdi osebni stik z učiteljem kot dodatek stikom v virtualni učilnici nujen, 44 % jih meni, da je osebni stik pozitiven, 25 % se jih ni opredelilo in le 19 % študentov je izrazilo, da ni potreben.
- Dodaten stik s sošolci 38 % študentov ocenjuje kot nujen, 19 % ga ocenjuje kot pozitivnega, 25 % se jih ni opredelilo in samo 12 % jih meni, da ni potreben.
- Večini študentov čas klasičnih predavanj ne ustreza; število stu-

dentov, ki menijo, da so predavanja prezgodaj (38%), je enako številu študentov, za katere so predavanja prepozno.

- Skoraj vsi študenti (94 %) so ocenili, da so snov lažje sprejemali zaradi časovne in prostorske svobode, ki je pri klasičnih predavanjih po navadi nimajo.
- Vsi študenti razen enega so ocenili, da učitelj v virtualnem okolju bolj spremlja njihovo individualno delo in tudi lažje spozna njihove individualne študijske potrebe.
- Večina študentov (75 %) je ocenila, da so v primerjavi s klasičnim učnim okoljem v virtualnem okolju lažje vzpostavili enakovreden dialog z učiteljem.
- Polovica študentov je ocenila, da se jim znanje, ki so ga pridobili z delom v virtualni učilnici, zdi kakovostnejše kot znanje, ki ga po navadi pridobivajo v klasičnih predavalnicah; večina druge polovice študentov pa razlike ni opazila.
- Študenti so nam povedali, da so jim pri izvedbi predmeta v virtualnem okolju najbolj ugajali svobodna izbira časa in prostora, prijateljsko okolje in boljša povezanost med udeleženci, lastno raziskovanje ter spoznavanje novih tehnologij.
- Kot slabost dela v virtualnem okolju so študenti izpostavili, da so morali v predmet, ki je bil izvajan v virtualnem okolju, vložiti več oziroma celo preveč dela, kot so ga vajeni vložiti pri predmetih, ki se izvajajo klasično.

V drugem delu ankete smo poskušali ugotoviti profil študentov, ki so sodelovali pri izvedbi predmeta v virtualnem okolju. Z vprašanji o njihovih komunikacijskih preferencah ter računalniški in internetni pismenosti smo dobili naslednje ugotovitve:

- Dobra tretjina študentov (38 %) svoje misli najlažje izraža pisno, slaba tretjina študentov (31 %) pa se lažje izraža govorno. Ostala slaba tretjina (31 %) meni, da se enako dobro izraža tako pisno kot govorno.
- Večina študentov (87 %) je označila, da najbolje razume snov, ki jo sliši in tudi prebere, čemur sledijo študenti, ki najbolje razumejo snov, ki jo preberejo (13 %).
- Večina študentov (56 %) meni, da pri pisanju bolj pazi na slovnično pravilnost in vsebino, sledijo študenti, ki so enako pazljivi pri pisanju in govorjenju (25 %), in študenti, ki so pazljivejši pri govorjenju (13 %).
- Večina študentov (94 %) meni, da se znajo dobro pisno izražati; 44 % teh študentov uživa pri pisanju, 31 % pa ne.

- 12 % študentov vedno uživa v branju, največji del študentov (44 %) pogosto uživa v branju, 38 % samo včasih in 6 % le redko.
- Večina študentov (88 %) uporablja čustvene simbole za izražanje svojih čustev v virtualnih okoljih; slaba polovica (44 %) uporablja velike in male črke, slaba tretjina (31 %) pa jih za ponazarjanje svojih čustev uporablja tudi slog pisanja, barvo in velikost besedila.
- Večina študentov (75 %) se je ocenila za dobrega uporabnika računalnika.
- Večina študentov (82 %) uporablja internet vsak dan.
- Večina študentov v študijske namene vedno ali pogosto uporablja elektronsko pošto (94 %) in spletne strani (100 %); malo manj pogosto uporabljajo spletne portale (56 % vedno ali pogosto, 31 % včasih, 13 % redko) in forume (31 % pogosto, 44 % včasih, 19 % redko, 6 % nikoli). Redkeje pa študenti za študijske namene uporabljajo sinhrona komunikacijska orodja, kot so neposredno sporočanje (angl. instant messaging – 6 % pogosto, 50 % včasih ali redko, 44 % nikoli), IRC (44 % včasih ali redko, 56 % nikoli), Voice Chat ali spletno kamero (88 % nikoli).

#### KLJUČNE UGOTOVITVE

Po združitvi ugotovitev z opazovanja in iz ankete s teoretičnimi izhodišči lahko ugotovitve interpretiramo tako, kot je predstavljeno v nadaljevanju.

Pri komunikaciji v virtualni učilnici so udeleženci imeli na voljo omejen nabor neverbalnih signalov (v primerjavi s komunikacijo F2F). Ti so se pojavili v obliki čustvenih simbolov, različnih slogov pisanja in vizualne konstrukcije besedila. Prevladujoča oblika neverbalne komunikacije so bili čustveni simboli, ki so v osnovi grafične predstavitve F2F obrazne mimike. Uporabniki so del poznanega komuniciranja F2F prilagodili novemu mediju, s čimer lahko potrdimo našo prvo hipotezo: online neverbalna komunikacija se spremeni in zmanjša v primerjavi s predavanji F2F.

Vsi deli naše raziskave so potrdili povečanje komunikacijskega udobja – predvsem s prostorskega in časovnega vidika – in tako potrdili tudi drugo zastavljeno hipotezo. Poleg tega je treba omeniti, da so udeleženci v virtualni učilnici pridobljeno komunikacijsko udobje ocenili kot zelo pozitivno in dragoceno.

Ugotovili smo tudi, da je bilo v virtualni učilnici več komunikacije in več feedbacka (tako od učitelja k študentom kot v nasprotni smeri). Ker smo že omenili, da je v virtualni učilnici prevladovala

verbalna komunikacija, lahko potrdimo tudi tretjo hipotezo – feedback postane v virtualni učilnici pretežno verbalen, kar je z izobraževalnega vidika seveda pozitivno.

Večina študentov je potrdila, da so njihova pisna sporočila bolj premišljeno napisana kot govorna. Poleg tega večina študentov meni, da so bili odnosi v virtualni učilnici (predvsem z učiteljem) boljши kot v klasičnem učnem okolju. Tako lahko v virtualnem okolju vidimo povezavo med bolj premišljeno komunikacijo (ki vsebuje tudi več komunikacijskega udobja) in zmožnostjo vzpostaviti boljše načrtovane odnose, kar potrди še četrto zastavljeno hipotezo.

Zadnja zastavljena hipoteza je napovedovala, da se možnost sintaktičnih motenj pri uporabi interneta zmanjša zaradi večjega komunikacijskega udobja. Ugotovili smo, da tehnologija omogoča zanesljivost prenosa sporočil in tako lahko manjšo možnost sintaktičnih motenj povežemo z naravo tehnologije same, in ne toliko z online komunikacijskim udobjem.

Kar zadeva komunikacijske motnje, smo v virtualni učilnici odkrili nenapovedan pojav semantičnih in pragmatičnih motenj. Anketa je pokazala, da so bili študenti zadostno komunikacijsko zreli za uporabo učne IKT. Zanimivo je bilo dejstvo, da večina študentov meni, da nimajo težav s pisno komunikacijo, slaba polovica jih pri pisanju tudi uživa. Študenti so po lastnem mnenju pazljivejši pri pisanju, vendar le slaba tretjina študentov uporablja različne sloge pisanja kot možnost izražanja čustev. Zato je mogoče, da študenti nimajo primerno razvite bralne občutljivosti, ki bi jim omogočala pristno dekodiranje prejetih pisnih sporočil s semantičnega in pragmatičnega vidika. Mogoče je tudi, da študenti precenjujejo ali ne poznajo lastne sposobnosti za pisno komunikacijo, zato se ne zavedajo težav, ki lahko nastopijo pri tekstovni komunikaciji. Vsi ti razlogi lahko razložijo semantične in pragmatične komunikacijske motnje, vendar menimo, da je treba problem motenj pri pisni komunikaciji v virtualni učilnici podrobneje raziskati, če želimo za opažene motnje poiskati prave ali boljše razlage.

Pri raziskavi se je pokazala tudi zanimiva značilnost odnosov med učitelji in študenti v virtualni učilnici, ki je nismo napovedali. Študenti tako verjamejo, da v virtualni učilnici z učiteljem lahko vzpostavijo tesnejši odnos, vendar se s sošolci še vedno nekoliko raje družijo v situacijah F2F.

Ugotavljamo, da klasične učilnice ponujajo dovolj komunikacije med samimi študenti, ne pa tudi med študenti in učitelji. S tega vidika ima virtualna učilnica gotovo pozitiven vpliv na odnose in komunikacijo med učitelji in študenti, zato se lahko uporablja za izboljš-

šanje kakovosti odnosov, saj pomeni udobno, umirjeno in prijetno okolje za komunikacijo.

### Sklep

Ugotovitve naše raziskave so večinoma v skladu s hipotezami in teoretičnimi izhodišči, ki smo jih podali na začetku. Glavna ugotovitev je, da je internet uspešen medij komunikacije za izobraževanje, če imajo udeleženci izobraževanja ustrezne spretnosti za njegovo uporabo. Ena od glavnih prednosti uporabe interneta je, da lahko izboljša odnose (predvsem odnos učitelj – študent) ter ponuja več komunikacijskih možnosti in udobja. Glavna slabost pa so presenetljive semantične in pragmatične komunikacijske motnje, ki smo jih odkrili in za katere menimo, da bi jih bilo treba v prihodnje podrobneje raziskati.

### Literatura

- Brajša, P. 1993. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Collis, B., in J. Moonen. 2001. *Flexible learning in a digital world: experiences and expectations*. London: Kogan Page.
- Dahl, S. 2002. A short introduction to nonverbal communication. [Http://stephan.dahl.at/nonverbal/non-verbal\\_communication.html](http://stephan.dahl.at/nonverbal/non-verbal_communication.html).
- Humphreys, K. J. 2004. Online communication tools: the virtual classroom. [Http://www.tlct.ttu.edu/vrc/Images/Online%20Communications%20The%20Virtual%20Classroom-Short%20Version.pps](http://www.tlct.ttu.edu/vrc/Images/Online%20Communications%20The%20Virtual%20Classroom-Short%20Version.pps).
- Manpreet. 2004. Communication. [Http://www.4to4o.com/earth/science/index.asp?article=earth\\_science\\_communication](http://www.4to4o.com/earth/science/index.asp?article=earth_science_communication).
- Sulčič, V. 2005. Digitalna ekonomija in e-poslovanje: zaključno poročilo o izvedbi predmeta v študijskem letu 2003/2004 (redni študij). Delovni zvezek 12, Fakulteta za management Koper.
- Sulčič, V., in D. Lesjak. 2007. Uporaba e-učilnice v terciarnem izobraževanju: študija primera. *Management* 2 (1): 51–63.
- Suler, J. 2004. The psychology of cyberspace. [Http://www.rider.edu/~suler/psycyber/psycyber.html](http://www.rider.edu/~suler/psycyber/psycyber.html).
- Underwood, M. 2003. Berlo's smcr model. [Http://www.cultsock.ndirect.co.uk/mvhome/cshtml/introductory/smcr.html](http://www.cultsock.ndirect.co.uk/mvhome/cshtml/introductory/smcr.html).
- Vreg, F. 1990. *Demokratično komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo Univerze Edvarda Kardelja v Ljubljani.

# Povzetki *Abstracts*

## **Podjetniško izobraževanje: nelinearnost v razmerju med zadovoljstvom in nadaljevanjem izobraževanja**

*Boštjan Antončič, Barbara Hvalič Erzetič, Otmar Zorn  
in Robert D. Hisrich*

V tem članku je prikazana ena od možnih razlag za razmerje med nadaljevanjem ali izogibanjem izobraževanja, ravno zadovoljstva in izkušnjami morebitnih in delujočih podjetnikov. Z uporabo modela »cusp catastrophe« predlagamo, da naj bi bilo razmerje med zadovoljstvom z izobraževanjem in nadaljevanjem izobraževanja linearno za manj izkušene podjetnike, medtem ko je predlagano razmerje za izkušenejše podjetnike pozitivno, vendar nelinearno (oblike S). Podatki so bili zbrani s strukturiranim vprašalnikom, sodelovalo je 122 udeležencev managerskih in podjetniških izobraževanj in programov treninga. Predlagani model je bil preverjen z linearnimi in nelinearnimi regresijskimi enačbami. Ugotovljeno razmerje med zadovoljstvom z izobraževanjem in nadaljevanjem izobraževanja je bilo pozitivno za vse podjetniške in nepodjetniške skupine. Ugotovljena ustrezna funkcijska oblika za razmerje med zadovoljstvom z izobraževanjem in nadaljevanjem izobraževanja za nepodjetnike in ljudi, ki šele razmišljajo o podjetništvu, je blizu linearni in je manj strma kot za bolj podjetniške skupine. V nasprotju s tem pa naj bi bili bodoči podjetniki in delujoči podjetniki občutljivejši glede zadovoljstva z izobraževanjem pri svojih odločitvah o nadaljevanju izobraževanja. Primerna funkcijska oblika za ti dve skupini je kubična, kar je blizu predlagane funkcijske oblike S v modelu. Raziskava je prispevala dokaze, da je razmerje med podjetniško zrelostjo, zadovoljstvom z izobraževanjem in nadaljevanjem izobraževanja mogoče predstaviti z modelom »cusp catastrophe«. Predlagani model je lahko v pomoč ponudnikom izobraževanja in izpopolnjevanja pri razlagi in napovedovanju lojalnosti podjetnikov do izobraževanja ali ravnanja pri zamenjevanju izobraževanja.

*Ključne besede:* podjetništvo, zadovoljstvo z izobraževanjem, nelinearnost

## **The Impact of Governance Quality on Economic Growth**

*Tjaša Redek and Uroš Godnov*

The rise and decline of nations throughout history continuously puzzles economists. Experience shows that successful economic performance is a very complex process, the scope of which goes well beyond the simplified neoclassical approach to growth. Business environment is a key determinant of successful performance of firms. Firms can not grow, will not invest, employ, buy new technology, and develop new

technology unless the business environment is good. It consists of numerous aspects of the institutional environment in an economy: the rule of law, property rights protection, capital and financial market development, labor market institutions, international relations, the role of the state, presence of corruption etc. The key institution that often manages – or at least influences – the development of all other institutions is the state. Therefore, an efficient state is crucial for successful economic performance.

*Key words:* economic growth, economic development, governance, transition, democracy

### **The ISO 9000 Implementation and Satisfaction of the Participants in the Supply Chain**

*Armand Faganel and Franka Piskar*

There have been written many articles about business performance, regarding the influence of ISO 9000 standards, proving the beneficial effects. However, there has been very little research made on the influence of ISO standards on the entire supply chain management. Standards have been mostly introduced into companies due to the demands of customers. But once the company has implemented the ISO philosophy, it produces a chain reaction up and down the supply chain. The customer-supplier relationship becomes more solid, trust and transparency are proliferating across the supply chain. One of the important supply chain management influences is the cooperation of companies, with the common goal of increasing the channel sales and profitability, rather than competing for a larger slice of fixed profit. We made a research with 212 certificated Slovenian companies. The standard improved the performance of supply function and the process of choosing the suppliers. If the companies can make good use of the standard, there are many opportunities in the field of approach improvement to the suppliers. Companies with longer use of the standard have achieved greater impact with the quality of supplies, suppliers responsiveness, punctuality and affidability.

*Key words:* ISO 9001 standard, supply chain management, suppliers' reliability, satisfaction, Slovenia

### **Challenges of Globalisation in the World Pharmaceutical Industry**

*Dragan Kesič*

The world pharmaceutical industry has been steadily consolidating in the last couple of years. There are significant processes of oligopolisation. Intensive globalisation processes, increasing competitiveness, changes in competitors and the fight for global markets and customers

create new demands and challenges for the top management of pharmaceutical companies which require new management approaches. We may estimate that strategic alliansing in the world pharmaceutical industry will continue to take place. Knowledge of modern, advanced management skills, which need to emphasize primarily marketing and strategic components are according to our estimation, key priorities to assure the sustainable growth, development and business competitiveness of a particular pharmaceutical company.

*Key words:* pharmaceutical industry, globalisation, oligopolisation, marketing, management

### **Communication in a Virtual Classroom**

*Alja Sulčič*

The Internet is a communication information technology that can be used for different activities, including online learning. As with traditional learning, communication is an important aspect of the interaction between teachers and students. In this paper we present the communicational view of online learning and the unique issues that must be taken into account when using the Internet for pedagogical activities. Our research has shown that differences in relationships, communication comfort and forms of communication emerge in online learning. We also found that the Internet can be used for successful learning-based communication, provided that the participants have sufficiently developed skills for online communication.

*Key words:* online learning, communication, learning flexibility, online relationships



# Prebrali smo *Reviews*

## **Marketing management**

*Gabrijel Devetak*

Fakulteta za management Koper, 2007

408 str.

Najnovjša strokovna monografija znanega slovenskega avtorja na področju marketinga dr. Gabrijela Devetaka v trinajstih poglavjih obravnava sodobno teorijo in prakso marketinga. Prvo poglavje podaja izhodišče za teorijo in prakso marketinga. V drugem poglavju so prikazane predhodne marketinške raziskave in metodologija raziskovanja. Poudarek je na marketinškem in informacijskem sistemu ter raziskovanju trga. V tretjem poglavju so predstavljeni segmentiranje trga s pomočjo tržne mreže z izbiro ciljnih trgov, pogojev in dejavnikov privlačnosti, pozicioniranje z upoštevanjem tržne mreže, organiziranost marketinga in strokovni kadri. Marketinški splet za izdelke in razširjeni marketinški splet sta posebej obravnavana v četrtem in petem poglavju, ki sta osrednji del strokovne monografije. V četrtem poglavju so izpostavljena oblikovanje razvoja prototipov in izdelkov, oblikovanje cen in prodajnih pogojev, tržnih poti, logistike in distribucije ter načrtovanje spleta elementov tržnih komunikacij. Peto poglavje razširja obravnavo in možnost oblikovanja marketinškega spleta na udeležence pri storitvah (ljudi), na izvajanje ali procesiranje storitev in fizične dokaze za storitve. V tem poglavju so obravnavani tudi politika storitev ter inoviranje dela in sredstev, sodelovanje izvajalcev storitev z uporabniki in direktiva Evropske unije o storitvah na notranjem trgu in javna naročila. Šesto poglavje prikazuje povezanost med elektronskim poslovanjem in trženjem. Svetovni splet in e-poslovanje sta pomembno vplivala na spremenjene tržno-komunikacijske kanale. Elektronsko poslovanje je obravnavano kot dejavnik, ki prispeva k boljšemu poslovanju. Zato je prizadevanje za izboljšanje računalniške pismenosti zelo pomembno. Predstavljene so prednosti in slabosti e-poslovanja, področja uporabe e-poslovanja pri izobraževanju, e-izobraževanje na daljavo, pravno-ekonomski vidiki e-izobraževanja in poslovanja, zakon o e-poslovanju in e-podpisu ter zakon o elektronskem poslovanju na trgu. Sedmo poglavje obravnava usklajenost strategije marketinga s strategijo razvoja Slovenije. Prikazani so bistvo povezanosti strategije marketinga s strategijo razvoja Slovenije, strategija marketinga in podjetja, temeljne strategije marketinga in strategije podjetja ter proces poslovnega strateškega načrtovanja. Osmo poglavje je usmerjeno v prikaz oblikovanja poslovno-marketinškega načrta. Prikazani so sestavine poslovno-marketinškega načrta in njegovo oblikovanje, priprava in izvajanje tržnih dejavnosti ter spremljanje in nadziranje izvajanja tržnih dejavnosti. V devetem poglavju so predstavljena izhodišča za primerjalno presojanje za doseganje poslovne odličnosti z obrazložitvijo, kaj

je to »benchmarking« ali primerjalno presojanje. Sledijo prikaz praktičnosti in možnosti uporabe »benchmarkinga«, opredelitev poslovne odličnosti in prikaz priznanj Republike Slovenije na tem področju. Deseto poglavje obravnava intelektualno lastnino in marketing. Prikazani so členjenost intelektualne lastnine, avtorska pravica in sorodne pravice, industrijska lastnina, vrste blagovnih znamk, kolektivna znamka, slovenska zakonodaja o industrijski lastnini in pravice industrijske lastnine iz delovnega razmerja. Enajsto poglavje je usmerjeno v ustvarjalnost in marketing ter povezuje njihov vpliv na uspešnost poslovanja. Predstavljena so razmišljanja o vlogi, bistvu in pomenu ustvarjalnosti za podjetje in družbo ter opisani nekateri rezultati ustvarjalnosti v povezanosti s posameznimi dejavniki. Nadalje so prikazani strategija inventivno-inovacijskih procesov za marketing in družbo, skrb države za pospeševanje ustvarjalnosti, motiviranje in stimuliranje kot pogoji za uspeh v razvoju in marketingu ter ustvarjalno ozračje v podjetju in koraki za razvoj mislečih okolij. Dvanajsto poglavje obravnava ugotavljanje zadovoljstva kupcev. Prikazani so modeli za presojo kakovosti storitve, okoliščine in načini ugotavljanja ter merjenja zadovoljstva kupcev, objektivna in subjektivna pričakovanja pri zadovoljstvu kupcev, merjenje in ugotavljanje zadovoljstva kupcev, ugotavljanje zadovoljstva pomembnih kupcev, vodenje sistemov kakovosti ter vloga evalvacije v marketingu. Zadnje, trinajsto poglavje podaja sklepne misli. Na koncu vsakega poglavja v monografiji so vprašanja o prikazani vsebini. Monografija ima še prilogo s prikazom anketnega vprašalnika za ocenjevanje kakovosti storitev z anketo SERVQUAL in kratek življenjepisa z bibliografijo avtorja monografije.

V predgovoru avtor strokovne monografije opiše, kako je monografija nastajala, njeno sestavo po poglavjih, izrazi svoje zahvale in posvetilo z mislijo uspeli z ustvarjalnostjo in marketingom. Monografija je napisana jasno in razumljivo, namenjena je kot študijsko gradivo na področju marketinga in managementa ter vsem tistim, ki jih zanimajo osnove trženja.

Štefan Bojnec

zani. 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 (ali zelo podobna pisava), 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 povzetek (največ 100 besed) in ključne besede (3–5) v slovenščini. Na tretji strani naj bodo povzetek in ključne besede v angleščini (v enakem obsegu kot v slovenščini). Za prevod povzetka in ključnih besed naj poskrbi avtor sam.

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. Številka opombe stoji stično za ločilom.

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. (Young 1997, 221). 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:

Boeri, T. 2000. *Structural change, welfare system and labour reallocation*. Oxford: Oxford University Press.

Han, J., in M. Lee. 1998. A study on the status of entrepreneurship education in Korea and its direction. *Business Education Research* 2 (2): 5–26.

Young, J. E. 1997. Entrepreneurship education and learning for university students and practicing entrepreneurs. V *Entrepreneurship 2000*, ur. D. L. Sexton in R. W. Smilnor, 215–238. Chicago: Upstart.

Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:

Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka 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<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X, 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. Avtorjem zavrnjenih člankov uredništvo pošlje pisno obrazložitev.

Člankov, ki ne ustrezajo merilom uredniške politike, uredništvo ne sprejme v obravnavo. Neobjavljenih prispevkov uredništvo avtorjem ne vrača.

**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 izvod.** 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 € (9.345,96 SIT) za fizične in

49 € (11.742,36 SIT) za pravne osebe.

**Naklada:** 2000 izvodov.

INFORMATION FOR AUTHORS is available online on the website [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si).

Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management Koper  
[www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si)

