



Univerza v Mariboru
ekonomsko-poslovna
fakulteta



50 let
generacij



NG

5-6

2009

NAŠE GOSPODARSTVO

Revija za aktualna gospodarska vprašanja

NAŠE GOSPODARSTVO

Revija za aktualna gospodarska vprašanja

Letnik 55, št. 5-6, 2009

Izdajatelj:

Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor (EPF)

Uredniški odbor:

Mojca Duh (EPF), Matjaž Iršič (EPF),
Timotej Jagrič (EPF), Milan Jurše (EPF),
Iztok Kolar (EPF), Miklavž Mastinšek (EPF),
Andreja Primec (EPF), Sebastjan Strašek (EPF),
Karin Širec (EPF), Duško Uršič (EPF),
Hans Ferk (podjetniški svetovalec, München, Nemčija),
Gigi Foster (Univerza New South Wales, School of Economics),
Adam Gehr (DePaul University, ZDA),
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),
Julius Horvath (CEU Budimpešta, Madžarska),
Andras Inotai (Hungarian Academy of Sciences, Madžarska),
Alessio Lokar (Università degli Studi di Udine, Italija),
Monty Lynn (Abilene Christian University, ZDA),
Josef Mugler (Wirtschaftsuniversität Wien, Avstrija),
Rajesh K. Pillania (Management Development Institute, Indija),
Gerald Schöpfer (Karel Franzens Universität Graz, Avstrija),
Jure Šimovic (Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška).

Glavna in odgovorna urednica:

Majda Bastič

Pomočnik glavnega in odgovornega urednika:

Igor Vrečko

Naslov uredništva:

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

Elektronska pošta:

nase.gospodarstvo@uni-mb.si

Spletna stran:

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

Revija je indeksirana v ABI/INFORM Global in EconLit.

OUR ECONOMY

Review of Current Issues in Economics

Vol. 55, No. 5-6, 2009

Published by:

Faculty of Economics and Business, Maribor (FEB)

Editorial Board:

Mojca Duh (FEB), Matjaž Iršič (FEB),
Timotej Jagrič (FEB), Milan Jurše (FEB),
Iztok Kolar (FEB), Miklavž Mastinšek (FEB),
Andreja Primec (FEB), Sebastjan Strašek (FEB),
Karin Širec (FEB), Duško Uršič (FEB),
Hans Ferk (Business Advisory Board, München, Germany),
Gigi Foster (University of New South Wales, School of Economics),
Adam Gehr (DePaul University, USA),
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),
Julius Horvath (CEU Budapest, Hungary),
Andras Inotai (Hungarian Academy of Sciences, Hungary),
Alessio Lokar (Università degli Studi di Udine, Italy),
Monty Lynn (Abilene Christian University, USA),
Josef Mugler (Wirtschaftsuniversität Wien, Austria),
Rajesh K. Pillania (Management Development Institute, India),
Gerald Schöpfer (Karl Franzens Universität, Graz, Austria),
Jure Šimovic (University of Zagreb, Croatia)

Editor-in-Chief:

Majda Bastič

Co-editor:

Igor Vrečko

Editorial and administrative office address:

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

E-mail:

nase.gospodarstvo@uni-mb.si

WWW homepage:

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

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

Lektorji: dr. Zdenka Petermanec, dr. Renata Zadravec Pešec, dr. Peter Mikek in Jane E. Hardy, Ph.D.

Dtp: Schwarz, d. o. o.

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

ISSN 0547-3101

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

VSEBINA • CONTENTS

IZVIRNI ZNANSTVENI ČLANKI – ORIGINAL SCIENTIFIC PAPERS

- | | | |
|----------------|---|----|
| 1 | <p>Anže Burger, Marjan Svetličič
Slovenija 2050 - izzivi scenarijev gospodarske rasti
<i>Slovenia 2050 - Challenges of Economic Growth Scenarios</i></p> | 3 |
| 2 | <p>Igor Hustič
A New Model for Renewal of Business Processes in Innovative Enterprises
<i>Nov model za prenovu poslovnih procesov podjetij z inovativnim poslovanjem</i></p> | 20 |
| 3 | <p>Mojca Nekrep
Success factors in new financial services development
<i>Dejavniki uspeha pri razvoju novih finančnih storitev</i></p> | 30 |
| 4 ¹ | <p>Milan Jurše
Globaliziranje trga poslovnega izobraževanja in model strateškega prilagajanja univerzitetne poslovne šole
<i>Globalisation of Business Education Market and Strategic Alignment of University Business School</i></p> | 40 |
| 5 | <p>Primož Dolenc
Wagner's Law is Still Applicable: Empirical Evidence for Slovenia
<i>Wagnerjev zakon še vedno velja: empirični dokaz za Slovenijo</i></p> | 68 |
| 6 | <p>Irena Vida, Iča Rojšek
Dejavniki porabnikovega odločanja za nakup slovenskih izdelkov
<i>Factors Underlying Consumer Choice Behaviour for Slovenian Products</i></p> | 77 |

STROKOVNI ČLANKI – PROFESSIONAL PAPERS

- | | | |
|---|--|----|
| • | <p>Timotej Jagrič
Svetovno gospodarstvu v znamenju okrevanja
<i>Signals of Recovery in the WORLD ECONOMY</i></p> | 87 |
| 8 | <p>Boštjan Udovič, Gregor Ramuš, Maša Mrovlje, Staša Tkalec
Postopek reševanja sporov v okviru Svetovne trgovinske organizacije:
problem institucionalne pristranskosti?
<i>Procedure of Dispute Settlement in the Framework of the World Trade Organisation:
A Problem of Institutional Bias?</i></p> | 93 |

SLOVENIJA 2050 - IZZIVI SCENARIJEV GOSPODARSKE RASTI¹

Slovenia 2050 – Challenges of Economic Growth Scenarios

1. Uvod²

Kolega, poslovnež je enemu od soavtorjev tega članka že pred mnogimi leti dejal: »Lahko tebi, ko se ukvarjaš s tako dolgoročnimi prognozami, in težko meni, ko ne vem, kako bom zagotovil plače v podjetju za ta mesec«. Prav ima. Njegova težava je velika. Vendarle pa se iz dneva v dan kaže, da se vsi spopadamo z dolgoročnejšimi problemi. Že preteklost je pokazala, da so bili uspešni le tisti, ki so pravočasno zaznali smer dolgoročnih sprememb in se jim pravočasno prilagodili. Sedanja ekonomska kriza to ugotovitev samo še krepi. Na prvi pogled se zdijo dolgoročne prognoze abstraktne in dolgočasne, oddaljene od vsakodnevne življenja posameznika, podjetja, države. In vendar se je pokazalo, da je bila tekstilna industrija, če vzameva samo en primer iz bližnje preteklosti, decembra 2005 tako zelo nepripravljena na ukinjanje tekstilnih kvot, čeprav je bila odločitev o ukinjanju sprejeta v Marakeshu pred več kot 10 leti. Drug bolj oddaljen primer so scenariji Interfutures OECD iz osemdesetih let, ki so jasno pokazali, da bo industrija prostega časa dejavnost prihodnosti. Če bi to takrat jemali resno in zaznali pomembnost razvoja gorskih koles, bi bilo morda mogoče rešiti tovarno Rog.

V tej luči poskusi oblikovanja scenarijev³ razvoja za 30⁴ ali 50 let morda niso več tako nepotrebna in »znanstvena fantastika,« kot bi nekdo mislil. To velja še posebej še danes, ko je v globaliziranem svetu naša stopnja odvisnosti od dogajanj drugod po svetu tako visoka, ko na vse, posebej pa na majhne

¹ Članek je sestavni del CRP V5-0269; Implikacije dolgoročnih prognoz razvoja sveta, EU in držav BRIK na slovensko strategijo odnosov z velikimi silami in programske skupine Možnosti in priložnosti Slovenije in njenih akterjev v procesih globalizacije P5-0177. Oboje je financirala ARRS.

² Vsi izračuni so bili opravljeni pred izbruhom finančne krize. V končni redakciji upošteva njene učinke le v kvalitativni interpretaciji rezultatov scenarijev.

³ Scenariji ali kontingenčno planiranje so organiziran način razmišljanja o bodočnosti, ki razgrinjajo različne možne poti razvoja v prihodnosti in kako lahko to vpliva na tiste, ki jih delajo. Ukvarjajo se z realnostjo ter percepcijami te realnosti. Z njimi se izognemo pretogim pristopom kavzalne mehanike in ostrih projekcij na tej osnovi, ki jih uspešno kritizira in s svojim delom na nepopolnem znanju uspešno presegajo Phelps, 2008 in Frydman ter Goldberg (2008).

⁴ Glej: Tavčar in ostali (2007), ki so podali scenarije razvoja Slovenije za obdobje 2014-2030 na dva načina: scenarij ++ in scenarij +. Izhajata iz različnih predpostavk glede mednarodnega ekonomskega okolja, vendar pa oba računata na uspešno prilagajanje domače ekonomske politike nastalim spremembam (str. ii). Optimizem utemeljujejo s tem, »da je Slovenija dovolj majhna, z raznovrstno gospodarsko strukturo in tradicionalno prilagodljiva na gospodarske šoke, da bi vlada in gospodarski subjekti sami z ustreznim ravnanjem lahko preprečili krizo širših razmer« (str. 14). Globina sedanje krize je pomembno zamajala ta optimizem. Za razliko od teh scenarijev izhaja naš predvsem iz notranjih opredelitev rasti.

dr. Anže Burger, mladi raziskovalec, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede Ljubljana, Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: anze.burger@fdv.uni-lj.si.

dr. Marjan Svetličič, redni prof., Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede Ljubljana, Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: marjan.svetlicic@fdv.uni-lj.si.

Anže Burger*

Marjan Svetličič**

Abstract

UDC: 330.354/.357:338.12.021(497.4)
:330.43/.44

On the basis of econometric estimation of past growth trends and the role of crucial production factors, the article develops different scenarios for Slovenian growth until 2050. Methodologically it is based on projections and assumptions about the growth of production factors and differs in terms of the intensity of reform efforts. The general conclusion is that growth rates will fall substantially after 2020, dropping from over 3 to only 1 per cent thereafter. The difference between reform and non reform scenarios are substantial until 2020 (between 0.75 and 1 % in favor of the reform scenario) and diminishing after 2020. Assuming higher productivity and innovativeness, only higher birth rates or/and immigration can bring growth rates above the projected levels.

Key words: Slovenia 2050, growth scenarios, total factor productivity, BRIC, immigration, population growth

Izvleček

UDK: 330.354/.357:338.12.021(497.4)
:330.43/.44

Na osnovi ekonometrične analize preteklih gibanj bistvenih dejavnikov rasti (človeški kapital, zaposlenost, fizični kapital in skupna faktorska produktivnost) razgrne članek različne scenarije razvoja Slovenije do leta 2050. Metodološko temelji na različnih ocenah in projekcijah rasti produkcijskih tvorcev in na različnih jakostih reformnih ukrepov ekonomske politike oziroma razvojne strategije. Ugotavljamo, da bodo stopnje rasti po letu 2020 znatno upadle, in sicer od 3 na samo 1 odstotek. Razlike med reformnim in ne-reformnim scenarijem so do leta 2020 znatne (med 0,75 in 1 % v korist reformnega scenarija), potem pa slabijo. Ob okrepljeni produktivnosti in inovativnosti lahko samo znatno večja nataliteta ali pa večja imigracija delovne sile dvigne projicirane stopnje rasti za 1 % nad izračunane ravni.

Ključne besede: Slovenija 2050, scenariji rasti, skupna faktorska produktivnost, BRIK, imigracije, rast prebivalstva

JEL 330.354/.357:338.12.021 (4974):330.43/.44

države, tako močno vplivajo dogajanja tudi v na videz odmaknjenih koščkih sveta. In ne nazadnjtudi zato, ker smo priča tako gromozanskim spremembam v svetu, da si jih je bilo še pred nekaj leti le težko zamisliti, ko prihaja azijsko stoletje in ko bodo potrošniki prihajali v pospešenem tempu iz tega dela sveta z vsemi dramatičnimi posledicami na vse nas.⁵ Po drugi strani pa se prebivalstvo v razvitih državah stara tako hitro, da to ogroža ne le pokojninske blagajne, marveč tudi samo proizvodnjo. Ob usihanju rojstev namreč upada tudi število delovno aktivnega prebivalstva in raste stopnja odvisnosti, ko vsak dan manj zaposlenih dela za več upokojenih.

Postaja vse bolj očitno, da te tektonske spremembe lahko odločilno vplivajo ne le na naš bodoči položaj, ne le na naše pokojnine, marveč tudi vse močnejše na naš današnji položaj. Spreminja se namreč pomen posameznih proizvodnih dejavnikov in vloga posameznih ekonomskih sektorjev. Industrija relativno izgublja pomen, storitve pa ga pridobivajo. Ustvarja se *storitvenizacija* proizvodnje in *proizvodnezacija* storitev. Odnosi med obema se vse bolj brišejo. Takšna ali drugačna politika, politika, ki upošteva te že vidne ali prikrita spremembe ali jih ignorira, lahko odločilno prispeva h konkretni konkurenčnosti posameznih subjektov, manj danes, močnejše pa jutri oz. v bolj dolgoročni perspektivi.

Ko govorimo o scenarijih,⁶ govorimo o upodobitvi možnih smeri razvoja pod določenimi pogoji. To ne pomeni prognoze, pač pa le, da se ob današnjih pogojih in pod različno upodobljenimi scenariji odvije projiciran razvoj dogodkov. Namen je opozoriti na možne smeri razvoja, da bi naše današnje ravnanje to lahko upoštevalo, se ustrezno vnaprej prilagajalo in da bi se politika ravnala tako, da bi preprečila možne negativne posledice tako zastavljenih projekcij.

Analiza pretekle gospodarske rasti v Sloveniji je pokazala, da demografske spremembe in delo nasploh kot proizvodni dejavnik niso igrale pomembne vloge v doseganju relativno visokih stopenj rasti. V obdobju 1993-2006 se je realni BDP v povprečju letno povečeval za 4,2 %, prispevek dela k tej rasti pa je znašal le 0,6 %. Najpomembnejši generator rasti sta bila rast fizičnega kapitala in tehnološki napredek, ki ga vsebuje skupna faktorska produktivnost. Ta študija bo skušala odgovoriti na naslednje vprašanje: Ali lahko tudi v prihodnje pričakujemo pozitiven in zanemarljivo majhen vpliv proizvodnega dejavnika delo na gospodarsko rast? Vprašanje je ustrezno, saj se podobno kot večina evropskih držav tudi Slovenija sooča z demografskimi spremembami, ki bodo odločilno vplivale na gospodarstvo. Staranje pre-

bivalstva bo povečevalo izdatke za pokojnine in s tem povečalo davčno obremenitev dohodkov, daljše življenje bo skupaj z dražitvijo zdravstvenih storitev povečevalo izdatke za zdravstveno varstvo, nizke stopnje rodnosti pa bodo znatno zmanjšale razmerje med delovno aktivnimi in vzdrževanimi.

Omenjene demografske spremembe bodo spreminjale tudi samo strukturo porabe življenjskega dohodka. Več razpoložljivega dohodka, ki se bo ob nezadostni rasti produktivnosti realno celo zniževal, se bo namenjalo zdravstveni oskrbi, vključno preventivni skrbi za zdravo življenje, *industriji prostega časa* in potrošnji v času upokojitve nasploh. To bo od proizvajalcev blaga in storitev zahtevalo prilagoditev na spremenjeno strukturo potrošnje, zlasti pa bo ključnega pomena iskanje prodajnih trgov v državah z rastočimi trgi.

Slovenijo v prihodnjih letih čaka kar nekaj neugodnih tendenc, ki bi lahko resno ogrozile njen fiskalni položaj. Na eni strani je zaradi realne konvergence proti najrazvitejšim državam pričakovati nižje stopnje rasti, saj se je poglobljanje fizičnega kapitala že v veliki meri zaključilo. Po drugi strani pa se bo kmalu začela upokojevati povojna »baby-boom generacija,« kar bo občutno obremenilo pokojninski sistem in zdravstveno blagajno. Pritoki mladih generacij na trg delovne sile bodo zaradi nizke stopnje rodnosti v preteklosti glede na rast števila vzdrževanih prebivalcev premajhni. Kljub temu je v Sloveniji dovolj prostora za prebroditev srednjeročnega negativnega šoka intenziviranja upokojevanja povojne generacije, vendar reforme, ki so za to potrebne, terjajo od nas odločnost in hitrost. Pričujoča analiza se osredotoča na vpliv staranja prebivalstva na realno ekonomijo, natančneje na gospodarsko rast. Cilj študije je najprej napovedati scenarije gibanja bruto domačega proizvoda (BDP) do leta 2050 in nadalje ugotoviti, kateri reformni ukrepi in v kakšni meri lahko ublažijo učinek negativnih demografskih napovedi na pričakovano gospodarsko rast v naslednjih desetletjih.

Študija ima naslednjo strukturo. V prvem delu bo predstavljeno preteklo gibanje BDP in proizvodnih dejavnikov delo, človeški kapital in fizični kapital. V naslednjem poglavju bo izvedena analiza rasti, kjer bodo ocenjeni prispevki posameznih proizvodnih dejavnikov na preteklo gospodarsko rast. V tretjem delu bo sledila projekcija gibanja proizvodnih dejavnikov in skupne faktorske produktivnosti, nato pa bodo izračunane napovedi stopenj rasti realnega BDP do leta 2050. Izdelanih bo več variant, ki se bodo med seboj razlikovale po intenzivnosti reformnih ukrepov in predpostavkah o demografskih gibanjih prebivalstva v obravnavanem obdobju. V četrtem delu podajamo projekcijo rasti BDP. Predzadnji, peti del pa namenjamo primerjavi projekcij Slovenije z državami BRIK, za katere se upravičeno pričakuje, da bodo gonilo svetovnega razvoja v tem obdobju. V zaključku bodo predstavljene glavne ugotovitve študije in podani predlogi ukrepov za oblikovanje ekonomske politike v luči napovedanih sprememb.

Glej Svetličič in Sicherl (2007), Svetličič in Sicherl (2006) ter Agtmael (2007).

Temeljijo bolj na ekonometričnem predvidevanju izbranih notranjih agregatov v kombinaciji z našo kvalitativno oceno. Pri njihovi izdelavi nismo uporabili metod, kot so paneli, metode »svetovne kavarne« delphi metode, prevetritve možgan, modeliranja, intervjujev ali vizij itd. (več v Sheate in ostali (2007, str. 7)

2. Pogled nazaj

Če hočemo projicirati bodoče rasti BDP, je najprej potrebno analizirati pretekle tendence rasti BDP in prispevke posameznih proizvodnih dejavnikov: človeškega kapitala (obseg zaposlenosti in kakovost izobrazbene ravni), kapitala in končno prispevek skupne faktorske produktivnosti.

2.1 Gibanje BDP

Kot ostale tranzicijske države je tudi Slovenija v obdobju prehoda iz socialističnega sistema v tržno gospodarstvo doživela značilen upad proizvoda, ki mu je sledilo naglo okrevanje. V samo desetih letih je slovenski realni BDP najprej padel za 20 %, nato pa se povrnil na prvotno raven leta 1986, ki je bilo zadnje leto pred recesijo.

Padec gospodarske aktivnosti v letih pred in po osamosvojitvi so izzvali tako notranji kot tudi zunanji dejavniki. Razpad Jugoslavije je zmanjšal prodaje/izvoz v preostale republike s 6,7 milijard dolarjev v letu 1990 na samo 1,5 milijard dolarjev v letu 1992. V bruto znesku je ta upad znašal okrog 40 % Slovenskega BDP leta 1992, v neto znesku pa okrog 20 % BDP.⁷ Od leta 1993 dalje je Slovenija doživljala dokaj hitro in konstantno gospodarsko rast.

2.2 Zaposlenost

V obdobju socializma je bila brezposelnost umetno na izredno nizki ravni, saj so zaradi netržnih razmer podjetja vzdrževala latentno brezposelnost. Med zaposlenimi skorajda ni bilo menjave delovnih mest. Temu primerno visoka je bila tudi zaposlenost, ki je leta 1987 znašala kar 1.050.000 oziroma več kot 52 % takratnega prebivalstva Slovenije. Hkrati se je zaradi znatnih imigracij število zaposlenih povečevalo do zadnje četrtine osemdesetih let ob skoraj nespremenjenem številu brezposelnih. Tranzicijska recesija se je odrazila v 13-odstotnem padcu števila zaposlenih v obdobju 1986-1992, kar je nekoliko manj od relativnega upada BDP (20 %). Najnižjo raven zaposlenosti je Slovenija dosegla leta 1998, ko je bilo zaposlenih zgolj 875 tisoč ljudi, torej kar 190 tisoč manj kot leta 1986. Do leta 2006 se je zaposlenost z najnižje ravni povečala za 6 %, vendar je še vedno občutno nižja kot v osemdesetih letih prejšnjega stoletja.

V obdobju padanja gospodarske rasti se je del prej zaposlenih prelil v brezposelne, del pa v neaktivni segment prebivalstva preko ugodnih shem predčasnega upokojevanja. Število registriranih brezposelnih se je od 1986 do 1993 podeseterilo (naraslo je s 14.000 na 140.000 brezposelnih). Precejšen delež uradno brezposelnih oseb je vstopil v sivo ekonomijo, kar je razvidno iz razlike med registrirano in anketno brezposelnostjo. Registrirana brezposelnost je bila konec leta 2006 8,6 %, stopnja brezposelnosti po anketi o delovni sili pa je znašala le 5,6 %. Do leta 2006 je velik del te razlike že izginil.

⁷Fidrmuc (2000) je pokazal, da je bila intenzivnost medrepubliških trgovinskih tokov kar 24-krat večja od pričakovane glede na ocene gravitacijskega modela bilateralne trgovine med državami EU.

2.3 Človeški kapital

Vlaganje v človeški kapital je po endogenih teorijah razvoja eden najpomembnejših virov vzdržne dolgoročne rasti (Romer 1990). Zato velja v vsakršnih dolgoročnih prognozah razvoja v veliki meri izhajati prav iz dejavnika človeškega kapitala kot proizvodnega dejavnika. Lep primer so t. i. azijski tigri, ki so kljub omejenim naravnim virom in oviram v mednarodni trgovini uspeli doseči zavidljivo raven razvitosti z zanašanjem na visoko usposobljeno, izobraženo in marljivo delovno silo, ki učinkovito uporablja moderne tehnologije. Gospodarska rast je namreč močno odvisna od sinergij med novim znanjem in človeškim kapitalom. Empirične študije so pokazale, da je prišlo v vseh hitro rastočih gospodarstvih vzporedno s tehnološkim napredkom do bistvenega izboljšanja izobrazbene strukture in povečanja obsega učenja ob delu. Izobraževanje in dodatno usposabljanje na delovnem mestu sta najpomembnejši investiciji v človeški kapital. V tem poglavju bova predstavila tri alternativne pokazatelje povprečne kakovosti znanja in veščin zaposlenih. To so indeksi, ki temeljijo na i) povprečnem trajanju šolanja, ii) povprečnih plačah relativno glede na plače nekvalificiranih in iii) nepopolni zamenljivosti med kvalificiranimi in nekvalificiranimi delavci.

Primerjalno se Slovenija glede povprečnega trajanja formalnega izobraževanja uvršča dokaj visoko, saj med izbranimi dvajsetimi državami OECD zaseda trinajsto mesto, med Avstrijo in Francijo. Leta 2006 je povprečni državljani Slovenije v starosti 25-64 let preživel 11,9 let v formalnem izobraževanju, leto več kot leta 1993. To nas uvršča na povprečje držav OECD (11,9) in malenkost nad povprečje držav EU-19⁸ (11,8) (OECD 2006). Povprečna letna rast trajanja izobraževanja je bila v tem obdobju 0,6 %. Kljub relativno visoki uvrstitvi Slovenija po doseženi stopnji izobrazbe še precej zaostaja za najbolj izobraženimi državami. S stopnjo rasti na ravni tiste iz obdobja 1993-2006 bi dosegli sedanjost raven izobrazbe Norveške v 26 letih, Danske in Nemčije v 20 letih in ZDA v 19 letih.

Prispevek človeškega kapitala k rasti lahko ugotavljamo s pomočjo Hallove in Jonesove (1999) definicije proizvodnega faktorja dela, obogatene s človeškim kapitalom kot $H_t = e^{*(E_t)} L_t$, kjer L_t predstavlja število zaposlenih v času t , funkcija $\langle y(E) \rangle$ pa odseva učinkovitost zaposlenega z E_t leti šolanja glede na zaposlenega brez izobrazbe ($\langle y(0) \rangle = 0$). Odvod $\langle y(E) \rangle$ izraža donos na dodatno leto izobraževanja, ki ga ocenimo z Mincerjevim regresijskim modelom plač (Mincer 1974). Na podlagi rezultatov empiričnih študij številnih držav (Psacharopoulos, 1994) predpostavljamo zlomljeno linearno funkcijo naslednje oblike:

$$\langle y(E_t) \rangle = 0,134 \min\{4, E_t\} + 0,101 \min\{4, E_t - 4\} I_{(4w)}(E_t) + 0,068 \max\{0, (E_t - 8)\}$$

pri čemer $I_A(E_t)$ predstavlja indikatorsko funkcijo za pogoj $E_t \geq A$. Kot je razvidno iz vrednosti koeficientov, izo-

⁸Države, ki so hkrati članice EU in OECD.

braževanje povečuje posameznikovo produktivnost, vendar mejni donos na dodatno leto šolanja pada s številom let šolanja. S pomočjo zgoraj opisane transformacije lahko ugotovimo, da je bila povprečna rast indeksa človeškega kapitala ($e^{(E)} >$) v Sloveniji v obdobju 1993-2006 0,46-odstotna. Ta metoda ima nekaj metodoloških omejitev. Formalna izobrazba je samo ena determinanta človeškega kapitala. Druga, pomembnejša pa je način uporabe formalno pridobljenega znanja. Ker je bila v obdobju socializma privatna iniciativa nezaželena, zaposlovanje in napredovanje pa bolj v domeni neekonomskih kriterijev, so bili izobraženi zaposleni neučinkovito razporejeni tako znotraj podjetij kot tudi med podjetji in panogami. Ker zgornja metoda ne upošteva učinkovitosti uporabe znanja in veščin zaposlenih, lahko pričakujemo, da je ocena rasti človeškega kapitala v Sloveniji podcenjena. V času tranzicije sta se namreč vzporedno odvijala dva komplementarna procesa: izboljševanje formalne izobrazbe zaposlenih in njihova pre-razporeditev v smeri učinkovitejše gospodarske, panožne in podjetniške strukture.

Pod predpostavko, da rast plač sledi rasti produktivnosti, nam razmerje povprečne plače glede na plače nekvalificiranih zaposlenih izraža gibanje človeškega kapitala povprečnega delavca. Pri tem moramo predpostaviti, da se človeški kapital, utelešen v nekvalificiranih zaposlenih, v času ne spreminja. Nadalje predpostavljamo, da so plače,

ki se oblikujejo, tržne. Na tako reguliranem trgu dela, kot je slovenski, je ta predpostavka lahko vprašljiva. Zakonsko so namreč določene tudi minimalne plače, ki so aktualne zlasti za nekvalificirane zaposlene in zato ne odsevajo njihove produktivnosti. Pristranskost v analizo vnaša tudi dejstvo, da so v sindikate bolj vključeni zaposleni z nizkimi ali srednjimi kvalifikacijami, zato lahko pričakujemo, da relativne plače te skupine zaposlenih (glede na visokokvalificirane) presegajo pripadajočo relativno produktivnost. V zadnjih nekaj letih pa prihaja do izraza tudi neskladje med strukturo gospodarstva, kjer prevladujejo tehnološko nezahtevne panoge, in podhranjenim storitvenim sektorjem ter izobrazbeno strukturo aktivnega prebivalstva. Zaradi tega na eni strani prihaja do presežne ponudbe visoko izobraženih kadrov, kar posledično preprečuje rast plač tega segmenta, po drugi strani pa do pomanjkanja tehničnih in nekvalificiranih kadrov, kar vodi do pregrevanja plač tem skupinam zaposlenih.

Relativne plače so po koncu osemdesetih let rasle vse do leta 2001 (Slika 1). To je delno odraz rasti človeškega kapitala, delno pa tudi sprostitve plačne kompresije. Zaradi krčenja tehnološko nezahtevnih industrij, ki so zaposlovale relativno več nekvalificiranih delavcev, so slednji občutili večje pritiske na plače in intenzivnejši val odpuščanja. Po letu 2001 se je trend relativnih plač obrnil. Tega upada zaradi prej omenjenih razlogov ne moremo pojasniti

Slika 1: Višina povprečnih plač glede na plače nekvalificiranih zaposlenih



Vir: SURS in Jongen, 2004.

z padanjem povprečnega stanja človeškega kapitala, vendar lahko sklepamo, da zaradi strukturnih značilnosti slovenskega trga dela človeški kapital v Sloveniji ni bil nagrajen z višjimi relativnimi plačami.⁹

Povprečna letna stopnja rasti relativnih plač nekvalificiranih delavcev je bila v obdobju 1993-2001 4,4 %, oziroma 4,7 % polkvalificiranih. Zaradi znatnega upada v naslednjih nekaj letih pa povprečni stopnji rasti za obdobje 1993-2004 znašata -0,55 % oziroma -0,72 %. Zaradi neizpolnjenih predpostavk, ki so pogoj za veljavnost obravnavane spremenljivke kot indikatorja za raven človeškega kapitala, relativne povprečne plače izpuščava iz nadaljnje analize.

LTretji pristop k ocenjevanju gibanja človeškega kapitala v Sloveniji v obdobju 1993-2006 je izračun kompozituma nekvalificiranih in kvalificiranih zaposlenih s konstantno elastičnostjo substitucije. Zaposlene razdelimo na dve skupini: zaposleni z terciarno izobrazbo (ISCED nivo 5 ali več) in zaposleni brez terciarne izobrazbe. Mero efektivne zaposlenosti lahko izrazimo z naslednjo CES (konstantna elastičnost substitucije) funkcijo:

$$L = a(AfL_f^c + (1-a)(AfL_t^c))^{\frac{1}{1-c}}$$

kjer je a distribucijski parameter, Af_t^H in Af_t^L označujeta tehnološki napredek, ki povečuje učinkovitost kvalificiranega in nekvalificiranega dela, t_t^H in t_t^L pomeni število zaposlenih s terciarno izobrazbo in brez, parameter c pa določa konstantno elastičnost substitucije med kvalificiranimi in nekvalificiranimi zaposlenimi ($s = 1/(c-1)$). Ker je navedena funkcija homogena prve stopnje, jo lahko delimo s skupnim številom zaposlenih $L = L_f + L_t$, pomnoženim s tehnološkim napredkom za nekvalificirano delo AL . Na ta način efektivno delo izrazimo kot produkt indeksa človeškega kapitala, tehnološkega napredka na strani nizko kvalificirane delovne sile in celotnega števila zaposlenih:

$$L = a(Af_s^c f + (1-a)(sL)^c)^{\frac{1}{1-c}} \quad ALL$$

kjer Af označuje kvalifikacijsko pristranski tehnološki napredek ($Af = Af/A^*$), medtem ko s_f in s_L izražata deleža visoko in nizko izobraženih zaposlenih v celotnem številu zaposlenih. Vrednost parametrov c v zgornjem izrazu je na istih podatkih ocenil Jongen (2004) z regresijo relativnih plač na relativno zaposlenost izobražene delovne sile. Poleg osnovnega modela je ocenil še model z odloženo

relativno ponudbo delovne sile in model s prednastavljenim parametrom $c=0,34$. Z dobljenimi vrednostmi parametrov lahko tako izračunamo vrednosti indeksa človeškega kapitala za vse tri specifikacije modela. Osnovni model poda povprečno stopnjo rasti indeksa človeškega kapitala 0,74 %, model z odloženo relativno ponudbo kvalificiranega dela 0,80 % in model z restrikcijami 0,78 %. Slednja specifikacija je tudi prednostna ocena rasti človeškega kapitala v tretji različici izračuna indeksa.

V tem poglavju smo se lotili izračuna indeksa človeškega kapitala na tri načine. Izhajajoč iz povprečnega trajanja izobraževanja populacije med 25 in 64 letom je raven človeškega kapitala v Sloveniji od 1993 do 2006 rasla v povprečju 0,46 % na leto, kar je precej manj kot netehtano povprečje EU-15 v obdobju 1990-2004. Z uporabo povprečnih plač glede na plače nekvalificiranih zaposlenih je izračunana rast indeksa celo nekoliko negativna, saj je v letih 2002-2004 prišlo do zmanjšanja relativne povprečne plače pod raven tiste v letu 1993. Zaradi številnih omejitev je ta metoda manj ustrezna in njene ocene ne upoštevamo v nadaljnji analizi. Tehtano povprečje nizko in visoko izobraženih zaposlenih poda povprečne letne stopnje rasti indeksa človeškega kapitala v višini 0,74 %, 0,80 % in 0,78 %, pri čemer je zadnja ocena po našem mnenju najprimernejša. Izhajajoč iz trajanja izobraževanja daje stopnja rasti človeškega kapitala nižjo oceno vrednosti od tretje metode zaradi že prej omenjenega neupoštevanja alokacijske učinkovitosti, nadalje pa tudi zato, ker ne vključuje asimetričnega tehnološkega napredka v korist bolj izobraženih. Poleg tega tehtani kompozitum dovoljuje nepopolno zamenljivost med različnimi skupinami zaposlenih, medtem ko prva metoda implicitno predpostavlja, da so različni profili zaposlenih popolni substituti.

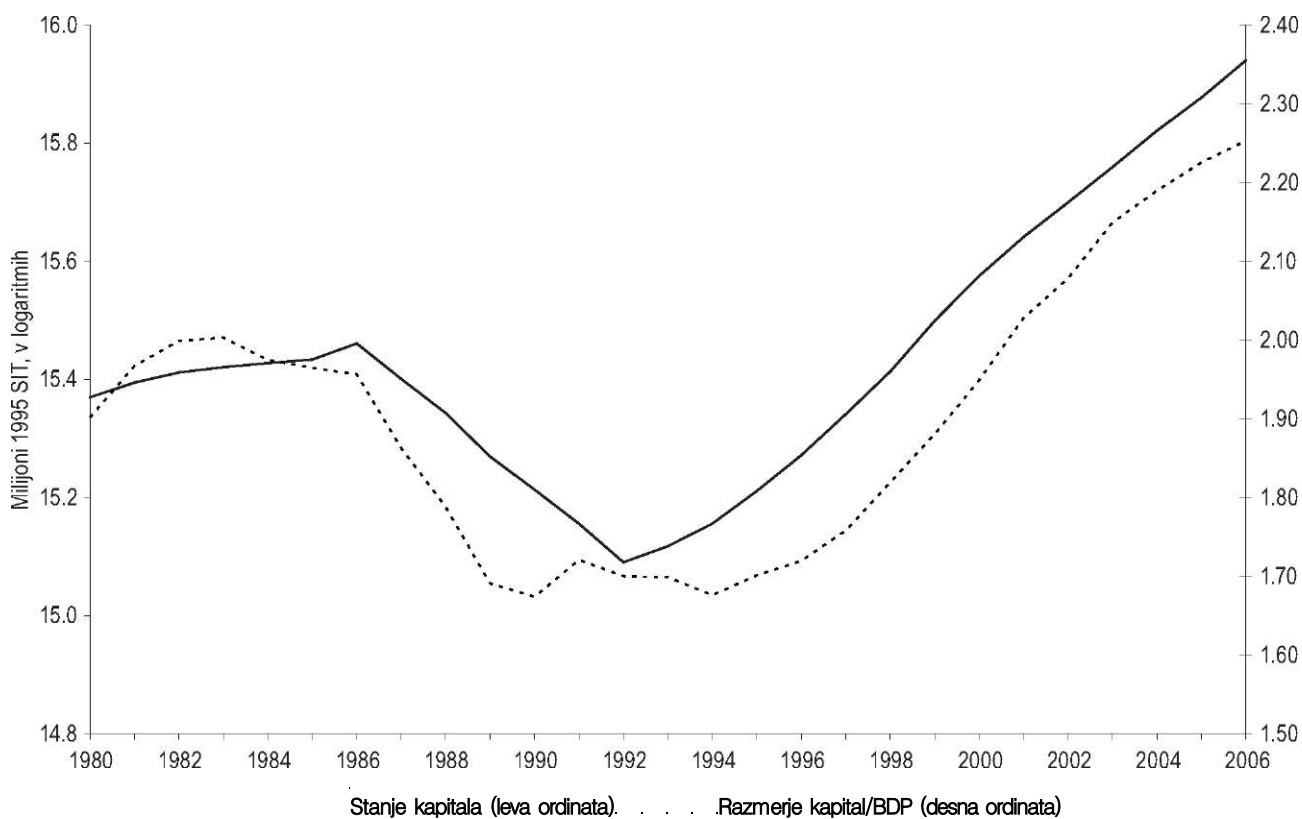
2.4 Kapital

Ker za Slovenijo ne obstaja uradna serija stanja fizičnega kapitala, sva na podlagi podatkov Statističnega urada RS o bruto investicijah izračunala svojo časovno vrsto z uporabo metode stalnega inventarja (perpetual inventory method). Stanje kapitala v času t je po tej metodi:

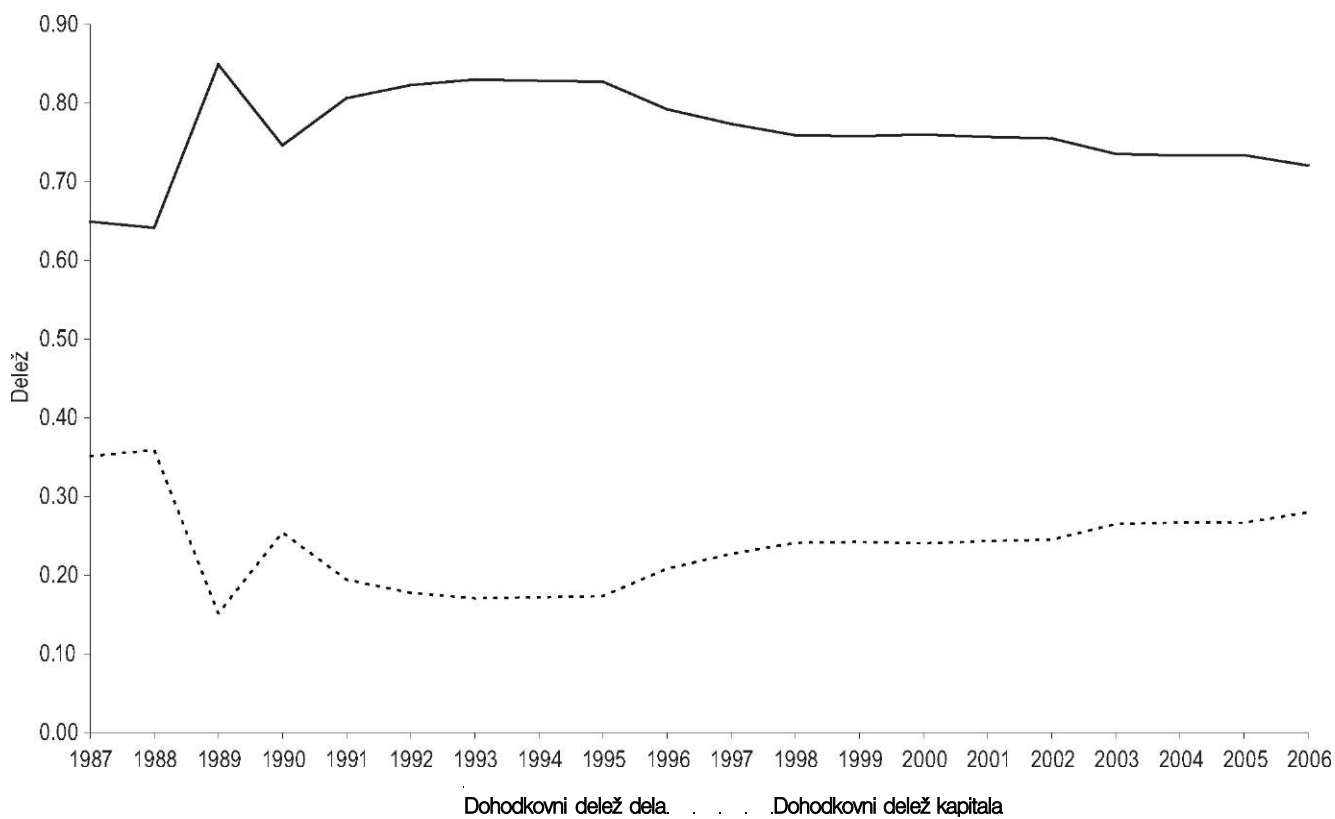
$$K_t = (1-S)K_{t-1} + I_t$$

kjer I_t ponazarja realne bruto investicije, parameter S pa letno stopnjo depreciacije kapitala. Kot je razvidno iz enačbe, moramo vrednost kapitala poznati v nekem začetnem preteklem letu, nakar je izračun serije povsem enostaven. Jongen (2004) za prvo leto izbire 1972 in zanj določi oceno stanja kapitala v stalnih cenah iz leta 1995, tako da predpostavi razmerje K/BDP v vrednosti 2,14 (enako kot v letu 2002). Zaradi časovne oddaljenosti leta 1972 izbira alternativnih vrednosti razmerja kapital - bruto domači proizvod skorajda ne spremeni ocene vrednosti kapitala v letu 1993. Stopnja depreciacije kapitala je v obdobjih 1972-1986 in 1993-2006 določena na 0,075, kar je povprečna depreciacija na podlagi podjetniških podatkov privatnega sektorja v obdobju 1995-2001. V obdobju najintenzivnejšega prestrukturiranja, torej od 1987 do 1992, pa

⁹ O zanemarljivem porastu povprečnih plač glede na plače nekvalificiranih delavcev v Sloveniji priča tudi dejstvo, da je Ginijev koeficient od leta 1993 do 2003 narasel iz 0,2718 le na 0,3083 (Stanovnik in Verbič 2005, str. 57). Dohodkovna neenakost v Sloveniji je tako ostala skorajda nespremenjena in precej manjša kot na primer v Franciji, Nemčiji in na Švedskem. Poudariti je potrebno še, da v laični javnosti odmevne plače in nagrade menedžerjev praktično ne vplivajo na gibanje relativne plače kvalificiranih zaposlenih, saj je število individualnih pogodb v gospodarstvu zanemarljivo.

Slika 2: Stanje kapitala in razmerje K/BDP

Vir: Lastni izračun na podlagi podatkov SURS-a in Jongen, 2004.

Slika 3: Deleži dela in kapitala v BDP

Vir: Lastni izračun na podlagi podatkov SURS-a in Jongen, 2004.

Jongen (2004) predpostavlja dvojno deprecijacijo kapitala, in sicer 15-odstotno. Stanje kapitala in razmerja K/BDP prikazuje Slika 2.

Od leta 1986 do 1992 se je stanje kapitala zmanjšalo za 30 %, kar je posledica povečane deprecijacije in upada investicij. Po letu 1992 začne stanje kapitala zopet naraščati, tako da znaša leta 2006 2,4-kratnik vrednosti leta 1992. Povprečna letna stopnja rasti kapitala v tem obdobju znaša 6,3 %. Omenjena rast se ni znižala niti v zadnjem obdobju (2000-2006), vendar se je zaradi rasti BDP naraščanje razmerja K/BDP začelo umirjati. Takšen trend je pričakovano, saj je povprečje tega razmerja v najbolj razvitih državah okrog 2,4, Slovenija pa je v letu 2006 dosegla vrednost 2,25.

Skladno s kapitalskim poglobljanjem se je povečeval tudi delež kapitala v dohodkovni strukturi slovenskega BDP (Slika 3). Dohodkovni delež dela¹⁰ se je s 83 % v letu 1993 znižal na 72 % v letu 2006 in pričakovati je še zmerno nadaljnje upadanje. Delež kapitala v celotnih dohodkih pa se je v istem obdobju povečal s 17 % na 28 % in se s tem približal deležu v najbolj razvitih gospodarstvih (okrog 30 %). Padanje deleža kapitala je bilo dolgotrajnejše od upada bruto domačega proizvoda, saj je kapital na dohodku zgubljal vse do leta 1995, BDP pa le do leta 1992.

V naslednjem poglavju bomo analizirali prispevke vsakega izmed teh faktorjev k rasti BDP in določili rezidualno komponento rasti, to je skupno faktorsko produktivnost. Na podlagi preteklih prispevkov k gospodarski rasti ter pričakovanj na podlagi ekonomske teorije in empiričnih dejstev bomo v naslednjem delu izračunali scenarije rasti do leta 2050.

3. Analiza rasti BDP v obdobju 1993–2006

Gospodarska rast je mogoča, kot ponazarja spodnja proizvodna funkcija, le, če rastejo proizvodni dejavniki, vključno s tehnologijo:

$$Y_t = F(A_t, L_t^e, K_t)$$

Prispevek tehnološkega napredka k skupni rasti lahko izrazimo kot rezidual med dejansko stopnjo rasti BDP in tistim delom rasti, ki jih lahko pripišemo učinkovitemu delu in kapitalu.

V Tabeli 1 so prikazani prispevki posameznih faktorjev k rasti BDP v obdobju 1993-2006.¹¹ Predstavljenih je več različic glede na predpostavke o gibanju proizvodnih faktorjev in parametrov proizvodne funkcije.

Delež dela v celotnem dohodku je opredeljen kot celotno plačilo zaposlenih, v katerega je vključeno tudi imputirani dohodek samozaposlenih, minus indirektni davki plus subvencije. Izvirne podatke SURS-a o dohodkih zaposlenih namreč povečamo za dohodke samozaposlenih, tako da predpostavimo, da so zaposleni s polnim delovnim časom in da prejema povprečne plače. Delež kapitala je komplement deležu dela.

Za natančnejši opis metodologije izračuna prispevkov posameznih proizvodnih dejavnikov glejte delovno verzijo analize A. Burgerja na spletni strani CMO <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/publishing.htm>.

Tabela 1: Prispevki faktorjev k rasti BDP v obdobju 1993-2006, v %

Faktor\Različica	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Delo	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61
Človeški kapital	0,54	0,32	0,54	0,0	0,0
Fizični kapital	1,96	1,96	1,27	1,96	1,27
TFP	1,09	1,31	1,75	1,64	2,29
BDP	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24

Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov SURS-a.

Različice pomenijo:

- (1) uporabi za indeks človeškega kapitala tehtani kompozitum nizko in visoko izobraženih zaposlenih, za gibanje kapitala pa vrednosti kapitala po metodi stalnega inventarja;
- (2) uporabi indeks človeškega kapitala, izračunan s pomočjo Hallove in Jonesove (1999) transformacije povprečnih let šolanja, za gibanje kapitala pa vrednosti kapitala po metodi stalnega inventarja;
- (3) uporabi za indeks človeškega kapitala tehtani kompozitum nizko in visoko izobraženih zaposlenih, za gibanje kapitala pa predpostavlja rast stanja kapitala enako rasti BDP (rast brez poglobljanja kapitala);
- (4) predpostavlja ničelno rast človeškega kapitala, za gibanje kapitala pa vrednosti kapitala po metodi stalnega inventarja.
- (5) predpostavlja ničelno rast človeškega kapitala in rast brez poglobljanja kapitala.

Namesto dejanskih deležev faktorjev v BDP so bili v vseh različicah uporabljeni konstantni deleži 0,7 in 0,3 za učinkovito delo in fizični kapital. Jongen (2004b) namreč dokaže, da v Sloveniji v obravnavanem obdobju gibanje faktorskih deležev ni sledilo realističnim predpostavkam o gibanju razmerja K/BDP in elastičnosti substitucije med učinkovitim delom in kapitalom. Kljub temu uporaba dejanskih deležev skorajda ne spremeni numeričnih in vsebinskih rezultatov Tabele 1.

V različici 1 je kapital kot proizvodni dejavnik z največjim prispevkom k rasti BDP, saj je ustvaril skoraj polovico gospodarske rasti v tem obdobju. Človeški kapital in delo sta skupaj ustvarila približno četrtno rasti BDP v tem obdobju, medtem ko preostala četrtnina ostaja nepojasnjena. Gibanje in velikost skupne faktorske produktivnosti oziroma nepojasnjene variabilnosti agregatnega proizvoda dokazuje, da precejšnjega dela rasti ne uspemo pojasniti s tradicionalnimi proizvodnimi faktorji in da uporabljamo neprimerne ocene velikosti le-teh. Če smo lahko dokaj zaupljivi do podatkov o velikosti števila zaposlenih, to ne velja tudi za fizični in človeški kapital. Vse kar vemo o fizičnem kapitalu, je namreč le groba ocena računovodske vrednosti njegovega stanja, ne pa tudi stopnje izkoriščenosti zmogljivosti. Če se je v obravnavanem obdobju slednja spreminjala v času, potem imamo opravka z napako v merjenju ene izmed pojasnjevalnih spremenljivk¹².

Različica 2 uporabi indeks človeškega kapitala na podlagi povprečnega števila let šolanja in enak izračun

Podrobno razgrinjanje metodologije presega okvire tega članka. Zato pa lahko zainteresirani bralec dobi ta pojasnila neposredno od avtorjev.

fizičnega kapitala kot prejšnja različica. Ker v tem primeru človeški kapital doprinese manj k povprečni rasti BDP, se poveča vloga skupne faktorske produktivnosti. Prispevka dela in fizičnega kapitala ostaneta nespremenjena.

V različici 3 predpostavljamo enako rast fizičnega kapitala in BDP. Razen omenjene predpostavke o ničelnem poglobljanju kapitala je ostala metodologija enaka prvi različici. Prispevek fizičnega kapitala se zmanjša, sorazmerno pa se poveča prispevek reziduala, ki postane najpomembnejši faktor generiranja rasti v tem obdobju.

V različicah 4 in 5 predpostavljamo ničelno rast človeškega kapitala, kot na primer pri Wilsonu in Purushothamanu (2003). Najprej izračunamo prispevke ob poglobljanju fizičnega kapitala, nato pa še brez. V obeh različicah je opazno povečanje prispevka Sollowega reziduala, ki v zadnji seriji predstavlja več kot polovico vira rasti BDP. Primerjava med Slovenijo in metodologijo Wilsona in Purushothamana (2003) je možna na podlagi različice 4, iz katere je razvidno, da je bila povprečna rast skupne faktorske produktivnosti v Sloveniji enaka 1,64 % na leto, medtem ko dolgoročna rast omenjenega reziduala v ZDA znaša 1,3 %.

4. Scenariji rasti bruto domačega proizvoda do leta 2050

V prejšnjih poglavjih smo analizirali gibanje BDP in ocenili prispevke različnih proizvodnih dejavnikov k njegovi rasti. Na podlagi ocen gibanja v preteklosti in s pomočjo ugibanj o trendnem gibanju posameznih faktorjev v naslednjih desetletjih bomo skušali napovedati gibanje BDP do leta 2050. Pri tem je potrebno poudariti, da naš cilj ni napovedovanje točne višine BDP v tem obdobju, saj ne moremo upoštevati ključnega vpliva poslovnih ciklov in morebitnih drugih nepredvidljivih gospodarskih in institucionalnih sprememb, še posebej ne v današnjih razmerah povečane negotovosti zaradi ekonomske krize. Bolj kot ocena velikosti BDP do leta 2050 nas bo zanimalo, kako je njegovo pričakovano gibanje odvisno od različnih predpostavk o razvoju posameznega proizvodnega dejavnika. Zlasti se bomo osredotočili na vpliv demografskih sprememb in sprememb na trgu dela. Na podlagi preteklih podatkov je imelo število zaposlenih pozitiven, vendar zanemarljiv vpliv na rast slovenskega BDP. Ali bo glede na črnoglede demografske projekcije tako tudi v prihodnje, nas bo zanimalo v tem poglavju.

Za izračun višine BDP bomo uporabili naslednjo Cobb-Douglasovo specifikacijo proizvodne funkcije:

$$Y_t = A_t [H_t L_t]^\alpha K_t^{1-\alpha}$$

kjer A_t označuje nevtralni tehnološki napredek, H_t je indeks človeškega kapitala, L_t število zaposlenih in K_t stanje fizičnega kapitala. Zaradi oblike funkcije lahko rast BDP izrazimo kot tehtano vsoto rasti proizvodnih faktorjev:

$$\Delta Y/Y = \alpha \Delta A/A + \alpha \Delta H/H + (1-\alpha) \Delta K/K$$

Ker bo lažje delati z razmerjem K/BDP kot pa s samim stanjem K , bomo zgornjo enačbo zapisali tako, da bomo uvedli novo spremenljivko $k_t = K_t/Y_t$. Z zamenjavo K_t/Y_t namesto K_t v enačbi proizvodne funkcije dobimo naslednji izraz za stopnjo rasti BDP:

$$\Delta Y/Y = \alpha \Delta A/A + \alpha \Delta H/H + (1-\alpha) \Delta k/k$$

pri čemer g_K izraža stopnjo rasti razmerja K/BDP . Tehnološki napredek in rast efektivnega dela vodi v višjo stopnjo rasti kapitala, da se kapitalski količnik in razmerje K/BDP ne odmakneta preveč od optimalne vrednosti. V Sloveniji poglobljanje kapitala še ni končano, zato lahko poleg investicij, ki ohranjajo relativno velikost kapitala z ozirom na amortizacijo, rast efektivnega dela in tehnologije, pričakujemo še dodatne investicije, ki potiskajo razmerje K/BDP proti ravnotežni dolgoročni stopnji. Kaldor (1963) namreč ugotavlja, da v večini gospodarstev omenjeno razmerje teži proti dolgoročni ravnotežni konstanti.

4.1 Predpostavke o gibanju fizičnega kapitala

V procesu tranzicije je fizični kapital doživel najprej pospešeno ekonomsko amortizacijo, nato pa intenzivno akumulacijo, ki se je odrazila v povečanju razmerja K/BDP z 1,68 v letu 1994 na 2,25 v letu 2006. Kljub dokaj visoki ravni omenjenega količnika ostaja še nekaj prostora za dodatno poglobitev kapitala. DAdda in Scorcu (2003) sta pokazala, da se je razmerje K/BDP skoraj vseh obravnavanih držav¹³ po drugi svetovni vojni asimptotično približevalo vrednosti količnika v ZDA. Slednji se je v celotnem obdobju gibal z minimalnim nihanjem v ozkem pasu okrog vrednosti 2,4. Glede na to, da so ZDA gospodarsko ena najrazvitejših držav, lahko pričakujemo, da države, ki v razvitosti zaostajajo za njo, asimptotično povečujejo razmerje K/BDP proti vrednosti 2,4. Konvergenca količnika je tako pričakovati tudi v Sloveniji. Vprašanje pa je, kako intenzivna bo.

Slika 2 potrjuje teoretično gibanje obravnavanega razmerja tudi v realnosti, saj se je po prvotni intenzivni konvergenca rast količnika začela umirjati.

4.2 Predpostavke o gibanju zaposlenosti

Za scenarije gibanja števila zaposlenih potrebujemo napovedi o gibanju števila prebivalstva v Sloveniji in projekcije stopnje aktivnosti prebivalstva. Napovedi demografskih gibanj do leta 2050 so bile povzete po projekcijah Eurostata, ki je za vsako državo članico pripravil tovrstne napovedi. Za primarno projekcijo gibanja števila prebivalcev smo vzeli osnovno projekcijo Eurostata. Predpostavke osnovne različice o neto migracijskih tokovih so pozitivni neto prilivi v rangi od 3.500 do 7.000 oseb na leto, stopnja rodnosti naj bi se od 1,18 v letu 2004 postopoma dvignila na 1,50 v letu 2050 (kar se zdi precej optimistična predpostavka, op. avt.), medtem ko naj bi se pričakovano trajanje

¹³ Velika Britanija, Francija, Nemčija, Japonska, Nizozemska in Italija.

življenja moških (žensk) ob rojstvu povečalo od 72,6 (80,2) leta 2004 na 79,8 (85,2) leta 2050. Po takšnem scenariju naj bi se število prebivalcev Slovenije do leta 2050 zmanjšalo na 1.900.000, število starejših od 64 let pa se bo skoraj podvojilo, in sicer s 311.000 leta 2006 na 592.000 v letu 2050.

Na omenjeno demografsko projekcijo apliciramo različne predpostavke o razmerah na trgu dela. **Status quo** varianta predpostavlja nespremenjeno delovnopravno zakonodajo in stopnje aktivnosti po različnih starostnih kohortih enake kot leta 2006. Varianta **Reforme 1** predvideva povečanje aktivnosti v starejših starostnih kohortih in nekoliko višjo upokojitveno starost. Scenarij **Reforme 2** pa predvideva postopen dvig stopenj aktivnosti na raven najrazvitejših držav na tem področju, skrajšanje povprečnega števila let študija kot posledica pravočasnejšega zaključevanja študija in podaljšanje starostne meje za upokojevanje. **Optimistični** scenarij dodatno predvideva različico Eurostatovih projekcij z visoko stopnjo rodnosti (high fertility variant).

4.3 Scenariji rasti človeškega kapitala

V tem delu obravnavamo scenarije gibanja dveh indeksov človeškega kapitala: i) indeks na podlagi povprečnega trajanja izobraževanja zaposlenih in ii) indeks na podlagi tehtanega kompozituma nizko in visoko izobraženih zaposlenih.

Kraigher (2004) za leto 2013 napoveduje dolžino povprečnega trajanja izobraževanja v višini 12,4, kar je na ravni Japonske, Češke in Slovaške v letu 2004 (OECD 2006). Do leta 2050 lahko pričakujemo dohitevanje Slovenije v tem pokazatelju, saj so stopnje vpisanosti v terciarno izobraževanje med najvišjimi v Evropski uniji.¹⁴ Pričakovano trajanje izobraževanja zaposlenih v Sloveniji je bilo v letu 2006 11,9 let, v najrazvitejših državah pa nekaj čez 13 let (Kanada 13,2, Danska 13,4, Irska 13,0, Luksemburg 13,3, Norveška 13,9, Švica 13,0 in ZDA 13,3 let). Zaradi padajočega mejnega donosa dodatnega leta študija in padajočega donosa študija po padajočih inteligenčnih sposobnostih posameznikov obstaja določena zgornja meja povprečne dolžine izobraževanja. Dokaz za to trditev je p-konvergenca na področju povprečnega trajanja izobraževanja zaposlenih. Države z višjimi povprečnimi vrednostmi namreč izkazujejo majhne razlike med povprečnimi leti izobraževanja za celotno delovno aktivno populacijo 25-64 let in povprečnimi leti izobraževanja za starostni kohort 25-34 let. Obratno velja za države z nizkimi povprečnimi leti izobraževanja zaposlenih. Če opazujemo polinomski trend, je v tem trenutku dolgoročna ravnotežna dolžina izobraževanja okrog 14 let. Za Slovenijo bomo predpostavili, da bo do leta 2050 dosegla povprečno trajanje izobraževanja 13,5 let, torej polovico leta manj od ravnotežne višine in 1,6 let več kot leta 2006. Letne stopnje rasti človeškega kapitala

po metodologiji Hall in Jones (1999) tako padejo z 0,45 % na 0,05 % v letu 2050, v povprečju pa v obravnavanem obdobju 2006-2050 znašajo 0,25 %.

Projekcija indeksa človeškega kapitala na podlagi tehtanega kompozituma predpostavlja enako rast kvalifikacijsko pristranskega tehnološkega napredka kot v obdobju 1993-2006 (0,78 %). Za delež terciarno izobraženih v skupnem številu zaposlenih pa predpostavlja, da se bo do leta 2050 povzpел iz sedanjih 22,5 % (leto 2006) na trenutno raven Finske, torej 35 %. Predpostavljali bomo, da bo Slovenija omenjeno raven dosegla v 15 letih; približno toliko sta namreč za enak napredek potrebovali Norveška in Finska. Po obdobju 15 let bomo predpostavljali stabilen delež terciarno izobraženih zaposlenih.¹⁵ Na podlagi teh predpostavk znaša povprečna letna stopnja rasti človeškega kapitala 0,7 %, kar je približno 10 odstotkov manj kot v obdobju 1993-2006 (0,78 %). V letu 2007 napovedujemo 0,95-odstotno rast, ki se iz leta v leto umirja, dokler ne doseže 0,7-odstotno rast v letu 2050.

4.4 Scenariji rasti skupne faktorske produktivnosti

Za napoved rasti skupne faktorske produktivnosti predpostavljamo enako metodologijo kot Wilson in Purushothaman (2003). Tehnološke spremembe se odvijajo kot del procesa dohitevanja najrazvitejših držav. Hitrost konvergence je odvisna od stopnje gospodarske razvitosti glede na najrazvitejše države, tako da z dohitevanjem dohodkov na prebivalca pada tudi stopnja rasti skupne faktorske produktivnosti. Dokler je država relativno nerazvita, ima več možnosti za dohitevanje, ko pa postane razvitejša, je tehnološki napredek vse težji. Stopnjo rasti TFP bomo zatorej izrazili z naslednjo enačbo:

$$g_t = g_t^{TM} - \lambda \ln \frac{BDP_t}{BDP^{ZD}}$$

pri čemer je dolgoročna rast TFP v ZDA¹⁶, parameter λ pa je mera konvergence, ki je nastavljena na 1,5 % na podlagi empiričnih raziskav (Wilson in Purushothaman 2003). Vrednosti BDP ZDA bomo vzeli iz rezultatov študije Wilson in Purushothaman (2003), namesto BDP na prebivalca v Sloveniji za tekoče leto pa bomo vzeli že izračunano vrednost za predhodno leto.

Tudi nateem področju so raziskave pokazale, da inteligenčne sposobnosti populacije ustrezajo Gaussovi normalni porazdelitvi, kar pomeni, da je konstanten delež populacije sposobnih v tolikšni meri, da konča in ima neto koristi od terciarnega izobraževanja. V netržnih razmerah (npr. neustrezno subvencioniranje terciarnega izobraževanja) je ta delež sicer lahko večji, vendar ima družba z mejnimi inteligenčnimi razredi v tem primeru večje stroške kot koristi.

Dolgoročna rast TFP na podlagi ocenjevanja rasti preko fizičnega kapitala in dela znaša v ZDA 1,3 %, v Sloveniji pa je na podlagi eksponentnega trenda gibanja TFP leta 2006 znašala 1,5 %. Razmerje je zatorej leta 2006 znašalo 1,15. Ker bomo v nadaljevanju uporabljali razširjeno proizvodno funkcijo, bomo njej pripadajočo raven TFP prilagodili tudi referenčno raven TFP za ZDA s pomočjo ravnokar izračunanega razmerja med vrednostima rasti TFP v obeh državah.

¹⁴ Po podatkih Eurostata je bilo leta 2004 v EU-27 v terciarno izobraževanje v povprečju vključenih 33,8 % dvajsetletnikov, v Sloveniji pa kar 47,4 %.

4.5 Vpliv staranja prebivalstva na gospodarsko rast

Staranje prebivalstva neposredno in posredno vpliva na realne kategorije. Neposredno deluje zmanjševanje aktivnega prebivalstva, saj negativna rast tega proizvodnega dejavnika direktno zmanjšuje stopnje rasti realnega BDP, hkrati pa povzroča pritisk na fiskalno pozicijo države. Delno lahko padec števila delovno aktivnih ljudi nadomestimo z reformami na trgu dela (s povečano participacijo starejših, povečano delovno aktivnostjo žensk in hitrejšim vključevanjem mladih v delo) ter z reformami pokojninskega sistema, kot je spodbujanje kasnejšega upokojevanja. Tretjo rešitev predstavljajo imigracije, vendar pod pogojem, da kvalifikacije imigrantov ustrezajo potrebam gospodarstva države gostiteljice. Zaposleni morajo biti v formalni ekonomiji in pokojninske sheme morajo biti aktuarsko uravnotežene. V nasprotnem primeru bi bili prispevki imigrantov nezadostni za pokritje njihovih bodočih pokojninskih upravičenj. Imigracije v današnjem obsegu predstavljajo zanemarljiv delež celotne populacije večine držav, zato razen v primeru znatnega povečanja imigracijskih tokov s te strani ni pričakovati rešitve problema. Se pa v svetu nasploh pričakuje znatno večji pretok delovne sile med državami, zlasti iz hitro rastočih gospodarstev v starejše industrijsko razvite države. Slednje se vse bolj soočajo ne le s pomanjkanjem nekvalificirane delovne sile marveč tudi s pomanjkanjem visoko motiviranih talentov. Četrta rešitev je povečanje rodnosti, vendar njeni pozitivni učinki nastanejo šele po 20 do 25 letih. Povečanje natalitete v prvih dveh desetletjih namreč nalaga mlade vzdrževane osebe na pleča zaposlenih, ki so že tako ali tako obremenjeni z vzdrževanjem starejšega prebivalstva.

Če produktivnost zaposlenih z leti upada, lahko spremenjena starostna struktura zaposlenih zniža agregatno produktivnost dela. Skirbekk (2003) na primer dokaže, da je produktivnost zaposlenih obrnjene U-oblike, kjer se občuten upad produktivnosti zgodi okoli starosti 50 let. Podobno zvonasto povezavo med starostjo in produktivnostjo posameznikov potrjujejo tudi študije avtorjev Kotlikoffa in Wise (1989), Hansena (1993) za ZDA ter Meghirja in Whitehousea (1996) za Veliko Britanijo. Vse namreč ugotavljajo, da so zaposleni neizkušeni mladi in starejši delavci manj produktivni kot zaposleni srednje starosti. Kljub pričakovanemu upadu agregatne produktivnosti dela pa je empirična študija Borsch-Supana (2003) pokazala, da bo napovedan upad produktivnosti razmeroma majhen glede na učinek na število delovno aktivnega prebivalstva. V luči teh ugotovitev in ob dejstvu, da bo hkrati potekala rast človeškega kapitala, bomo pravkar obravnavani negativni vpliv staranja prebivalstva zanemarili.

Vpliv staranja na kapitalsko intenzivnost v teoriji ni enoznačen, saj staranje prebivalstva vpliva na mejno produktivnost kapitala, stopnjo varčevanja in mednarodno gibanje kapitala. Zmanjšanje ponudbe dela bo najbrž dvignilo plače in s tem relativne plače (glede na stroške kapitala), kar bo vodilo v substitucijo relativno cenejšega

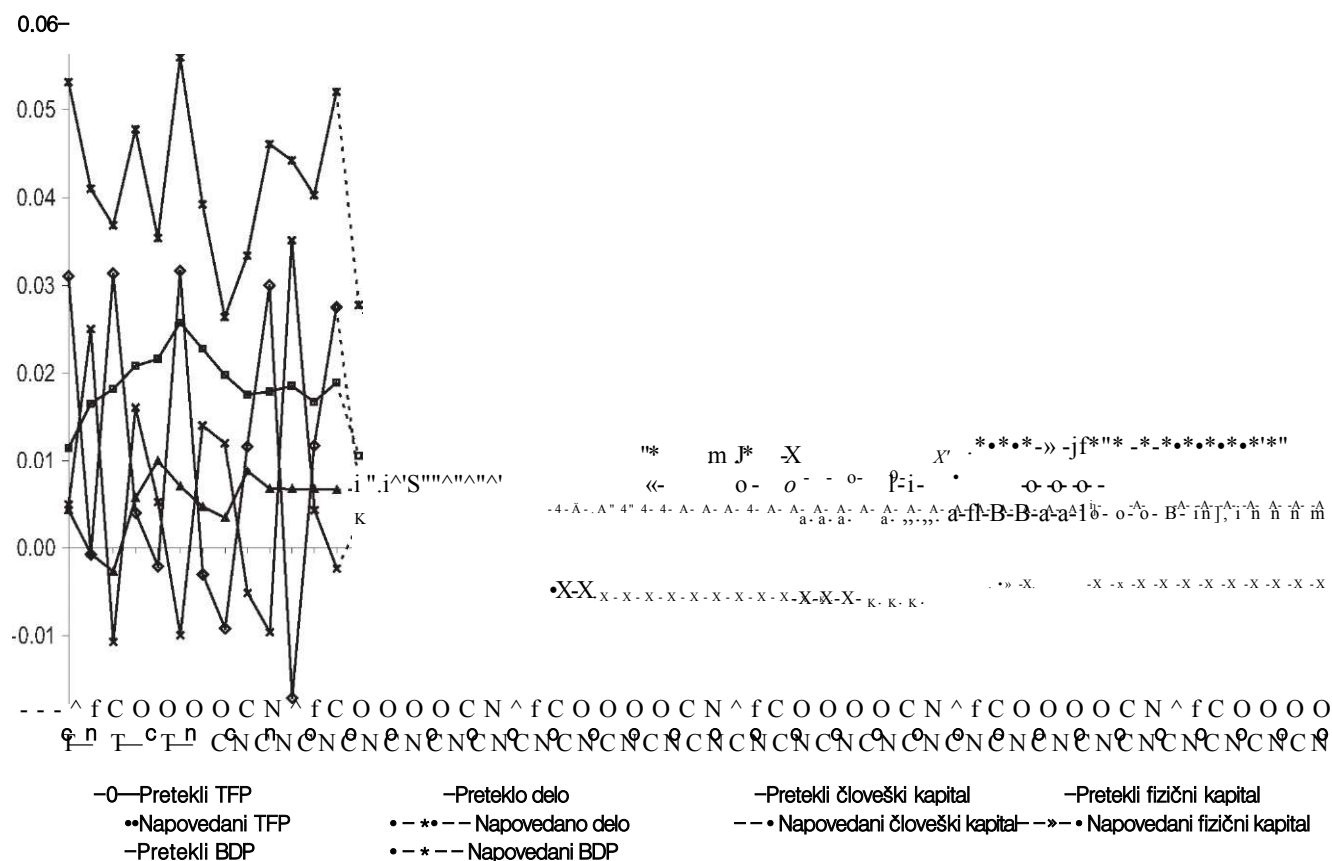
kapitala za delo. Ker se bo razmerje kapital/delo povečalo, bo narasla tudi produktivnost dela.¹⁷ V nasprotni smeri bo delovalo zmanjševanje stopnje agregatnega varčevanja kot posledica staranja prebivalstva. Glede na hipotezo življenjskega cikla privatnega varčevanja (Ando in Modigliani 1963) je v zgodnjem in poznem starostnem obdobju varčevanje negativno, v srednjem starostnem razredu pa posamezniki neto varčujejo, da pokrijejo presežno porabo v mladosti in izpad tekočega dohodka v času upokojitve. Ob predpostavki, da se obstoječi vzorec varčevanja in potrošnje v življenjskem ciklu posameznikov ne bo bistveno spremenil, lahko s povečanjem deleža starejših pričakujemo upad agregatnega privatnega varčevanja. Roseveare et al. (1996) so tako na primer izračunali, da bo rast razmerja ekonomske odvisnosti v državah OECD za 20 % v naslednjih 30 letih zmanjšalo privatno varčevanje za 6 %. McMorro in Roger (2003) sta na podlagi ocen številnih empiričnih študij izračunala, da 1-odstoten dvig razmerja starostne ekonomske odvisnosti v povprečju zniža stopnjo varčevanja za 0,75 %. Na strani javnega varčevanja obstajajo močni dokazi, da bo starejša demografska struktura pritiskala na povečevanje javnih izdatkov za pokojnine in zdravstveno varstvo. Če bo prevladal padec ponudbe varčevanja, je pričakovati višje obrestne mere, manj investicij in nižje stopnje gospodarske rasti.

Nadalje lahko starejša struktura zaposlenih negativno vpliva tudi na stopnjo inovacij in potemtakem na pomemben element gospodarske rasti, skupno faktorsko produktivnost (Barrel 2005, Tang in MacLeod 2006). Starejši zaposleni so manj fleksibilni, ustvarjalni in učeči, kar lahko v prihodnje zmanjša inovacijsko učinkovitost in izrabo tehnološkega napredka.

Posredni učinki staranja prebivalstva na gospodarsko rast se kažejo s povečanimi izdatki za pokojninski in zdravstveni sistem ter druge storitve, povezane z visoko starostjo. Kot poudarjata Ehrlich in Kim (2005), financiranje izdatkov za pozno starostno obdobje ni le proračunski, pač pa tudi ključni ekonomski problem. Zlasti v državah s pretežno javnim socialnim zavarovanjem sprotne plačil bodo povečane potrebe po financiranju izdatkov za pozno starostno obdobje najverjetneje zahtevale še višje davke, kar bo zaradi znižanja neto plač vodilo v zmanjšanje ponudbe dela, zaradi povečanja stroškov dela za delodajalce pa v zmanjšanje povpraševanja po delu. Fiskalna neravnotežja bodo vodila v večje javno zadolževanje in višje obrestne mere, kar bo povzročilo izrivanje privatnih investicij. Javno financirani pokojninski in zdravstveni izdatki bodo hkrati najverjetneje zagrizli v izdatke za javne investicije, kar bo skupaj z učinkom izrivanja vodilo v znižanje agregatnih investicij in posledično nižje stopnje gospodarske rasti.

¹⁷ Miles (1999) s simulacijo modela OLG napove, da bodo pozitivni učinki povečevanja kapitalske opremljenosti dela majhne v primerjavi z upadom števila delovno sposobnih ljudi. Tudi če bi do leta 2050 prišlo do 14 % zvišanja razmerja K/L, bo produktivnost na račun tega višja le za 3,3 % pri konstantni strukturi prebivalstva. Rast TFP ali človeškega kapitala bi morala nadomestiti preostali upad zaradi negativnega prispevka dela h gospodarski rasti.

Slika 4: Pretekla in napovedana rast ter prispevki proizvodnih faktorjev (pesimistični scenarij)



Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov SURS-a.

Med zgoraj omenjenimi in opisanimi učinki¹⁸ bomo v tej študiji upoštevali le neposredni učinek preko zmanjšanja ponudbe dela zaradi manjšega števila delovno sposobnega prebivalstva pod upokojitveno starostjo. Negativne učinke ostalih dejavnikov bomo zanemarili, zato bodo rezultati projekcij najverjetneje podali zgornjo mejo oz. nekoliko precenjene stopnje gospodarske rasti.

4.6 Scenariji gibanja bruto domačega proizvoda

S pomočjo gornjih projekcij gibanja proizvodnih faktorjev in skupne faktorske produktivnosti lahko sedaj ustvarimo projekcijo gibanja BDP do leta 2050. Bolj kot višina napovedanih stopenj rasti nas zanimajo razlike med različnimi možnostmi. Najprej bomo obravnavali *status quo scenarij*,¹⁹ kjer predpostavljamo, da nobena od možnih reform ne bo uveljavljena in da bo rodnost v Sloveniji nizka. *Reformni* varianti predvidevata reformo na trgu dela in pokojninsko reformo, druga različica pa še dodatno reformo visokega šolstva, ki bi skrajšala povprečno dobo trajanja študija in tako študente vključila v zaposlitev eno leto prej. *Optimistični* scenarij pa

predpostavlja še zasuk dosedanjega negativnega demografskega trenda v pozitivni naravni prirast.

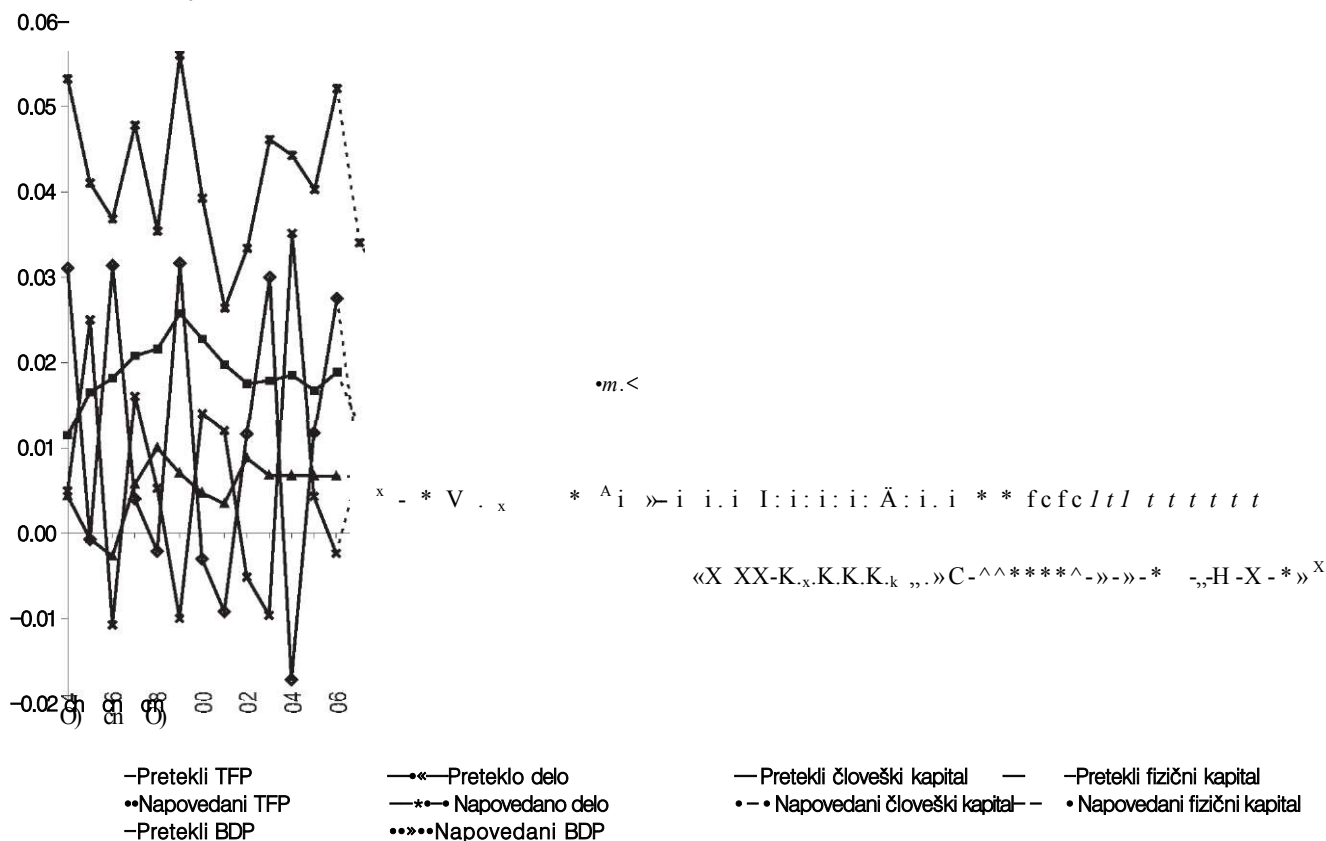
Napovedi stopenj rasti in prispevki posameznih proizvodnih dejavnikov po pesimističnem scenariju so prikazani na Sliki 4. Gospodarska rast naj bi se do leta 2022 postopno zniževala do vrednosti 1 % na leto (Slika 6). Razloga za upad sta pojevanje rasti kapitala in prehod stopenj rasti števila delovno aktivnih iz nizkih v negativne vrednosti z letom 2011. Napovedana rast BDP do leta 2030 ostaja na ravni 1 %, vendar je prispevek rasti fizičnega kapitala in človeškega kapitala skoraj popolnoma nevtraliziran z negativnim prispevkom padajočega števila zaposlenih. V tem obdobju bo zato višina rasti odvisna predvsem od tehničnega napredka in morebitnega izboljšanja rasti človeškega kapitala. Projekcija gospodarske rasti za obdobje 2030-2050 je nekoliko višja zaradi malenkost višje stopnje rasti proizvodnega faktorja delo, katerega rast kljub temu ostaja negativna.

Če bi se Slovenija lotila pokojninske reforme in sprememb delovnopravne zakonodaje v smeri fleksibilnejšega trga dela, smo predpostavljali, da bi se stopnja delovne aktivnosti v razredu 50-64 let v petnajstih letih postopno povečala s trenutnih 49 % na 70 %, kar je raven aktivnosti v najrazvitejših državah z relativno liberalno urejenim trgom dela. V primerjavi s pesimističnim scenarijem je ta projekcija ugodnejša predvsem za obdobje do sredine 2020-ih,

¹⁸ Podrobni transmisijski kanali vpliva so dosegljivi pri avtorju izračunov A. Burgerju ali na spletni strani <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/publishing.htm>.

¹⁹ Za razliko od Tavčarja in ostalih 2007 upošteva ta članek tudi neoptimistične scenarije prilagajanja politike.

Slika 5: Pretekla in napovedana rast ter prispevki proizvodnih faktorjev (z reformami pokojninskega sistema in trga dela; nevtralni scenarij)²¹



Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov SURS-a.

kasneje pa so napovedane stopnje rasti skoraj enake tistim iz pesimističnega scenarija (Slika 5). Vse do leta 2018 se namreč število delovno aktivnih povečuje, kar je 6 let dlje kot v projekciji brez reform. Kljub nadaljnjemu predvidevanju povečevanju stopnje aktivnosti pa bo zatem število upokojitev večje od pozitivnih učinkov reform trga dela.

Na prvi pogled se zdijo napovedane stopnje rasti od leta 2020 dalje nekoliko prenizke, vendar je potrebno upoštevati negativni prispevek dela na gospodarsko rast. Če bi število zaposlenih v Sloveniji raslo tudi v prihodnje po taki stopnji kot v ZDA v obdobju 1960-2006 (1,7 % letno), bi se upoštevajoč relativni prispevek proizvodnega faktorja delo napovedana gospodarska rast dvignila na 2,5 do 3 % na leto, kar je blizu dolgoročne rasti ZDA v obdobju 1960-2006 (3,3 %).²⁰ Za kalibracijo bi napovedano rast skupne faktorjske produktivnosti ali človeškega kapitala zatorej lahko povečali za pol odstotne točke. Ker je cilj študije bolj kot napovedovanje višine gospodarske rasti primerjava med različnimi scenariji in opozarjanje na nujnost reform, bomo obdržali prvotne napovedi gibanja posameznih dejavnikov. Carone et al. (2005) so za države Evropske unije naredili podobno projekcijo gibanja realnih kategorij v luči staranja prebivalstva in prišli do praktično enakih stopenj rasti kot v pričujoči študiji. Napovedane stopnje rasti realnega BDP

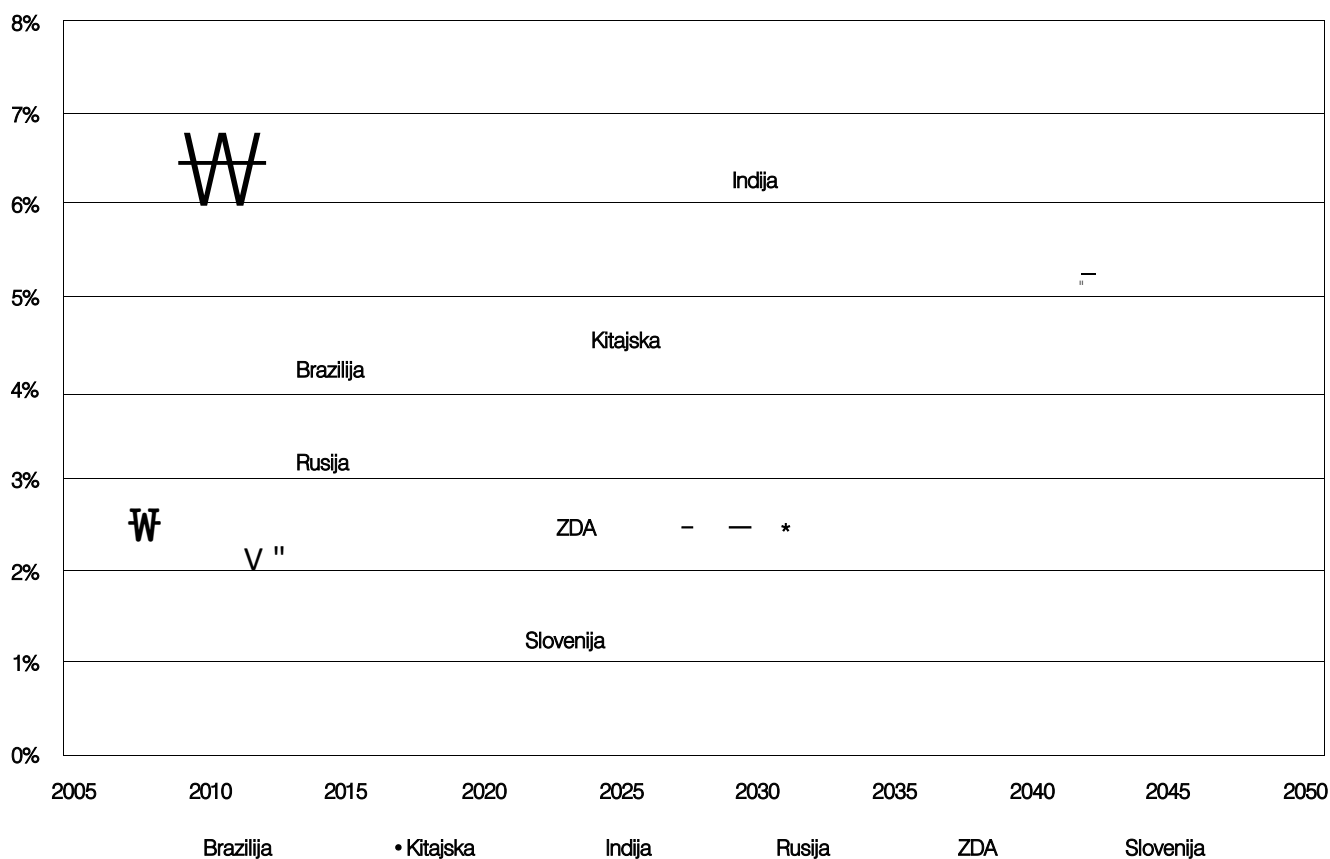
v obdobju 2030-2050 so za EU-25, EU-15, EMU države in EU-10 po vrsti 1,2 %, 1,3 %, 1,2 % in 0,6 %. Vsekakor pa velja dejstvo, da bo dejanska višina gospodarske rasti v prihodnje bolj kot kdajkoli prej temeljila na oplajanju človeškega kapitala in na tehnološkem napredku.

Ker je v Sloveniji stopnja zaposlenosti v starosti med 25-49 že sedaj primerljiva z najrazvitejšimi državami, je manevrski prostor bolj v razredu 15-24 let. V drugem reformnem scenariju smo zato predpostavili še dodatno reformo na področju visokega šolstva. Povprečno trajanje študija v Sloveniji je namreč okrog 7 let (MVZT 2007), torej vsaj leto predolgo. Z različnimi instrumenti bi lahko dolžino študija zmanjšali in s tem mlade prej vključili v zaposlitev. Predpostavko o postopnem skrajšanju povprečnega trajanja študija v desetih letih smo v drugi reformni napovedi realizirali s postopnim povečanjem stopnje delovne aktivnosti v tem kohortu z 32 % na 42 % do leta 2016. V zadnji napovedi nas je zanimalo, kako optimistična napoved demografskih gibanj vpliva na napovedane stopnje gospodarske rasti. V ta namen smo uporabili Eurostatove projekcije z visoko rodnostjo, ki napoveduje povečanje števila prebivalcev na

²⁰ Podatki za ZDA so s spletne strani <http://www.econstats.com>.

Različice z i) reformo pokojninskega sistema z zmanjšanjem trajanja študija ter ii) reformo pokojninskega sistema, trga dela z zmanjšanjem trajanja študija ter z visoko rodnostjo si lahko ogledate na spletni strani <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/publishing.htm>.

Slika 6: Primerjava napovedanih stopenj rasti BDP



Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov SURS-a.

Opombe:

»Status quo« predvideva nespremenjene stopnje aktivnosti po starostnih kohortih od leta 2006 naprej, torej brez reform pokojninske zakonodaje in trga dela. Demografska gibanja so vzeta iz osnovne projekcije Eurostata za Slovenijo.

»Reforme 1« predpostavljajo reformo na pokojninskem in delovnopravnem področju. Po tej varianti naj bi se stopnja delovne aktivnosti v starostnem razredu 50-64 z 48 % v letu 2006 povečala na 70 % do leta 2020, potem pa ostala na doseženi ravni.

»Reforme 2« poleg zgoraj opisanih reform predvidevajo še zmanjšanje povprečne dolžine trajanja študija z zdajšnjih 7,1 na 6,1. V razredu 15-24 se na ta račun predvideva postopno povečanje stopnje delovne aktivnosti z 32 % v letu 2006 na 42 % v desetih letih.

»Optimistična različica« poleg reformnih sprememb predpostavlja visoko rodnost po projekciji Eurostata (high fertility variant).

2.128.000 v letu 2050. Tudi v tem primeru se po letu 2017 kljub reformnim ukrepom začne število delovno aktivnih zmanjševati in niti leta 2050 ne doseže pozitivnih stopenj rasti, saj zaradi staranja prebivalstva vedno več ljudi vstopa bodisi v pokoj ali pa v starostne razrede z nižjo participacijo na delu. V primerjavi z osnovno demografsko napovedjo pa optimistična projekcija napoveduje manj negativne stopnje rasti, zato so tudi stopnje gospodarske rasti nekoliko višje, in sicer okrog 1,5 %.

Slika 6 nazorno kaže hitro upadanje pričakovanih stopenj rasti vse do leta 2022 po vseh različicah. Takrat naj bi se stopnja rasti spustila le na okoli 1 %, kar je precej nižje od scenarija Tavčarja in ostalih (2007, str. ii), ki predvidevajo med 2020 in 2030 3-odstotno stopnjo rasti BDP po optimističnem scenariju in enako, le 1-odstotno po manj optimističnem scenariju. Če bi sedaj upoštevali še sedanje krizne razmere, ni težko skleniti, da do upada lahko pride še hitreje, kot kažejo ti izračuni.

Primerjava med scenariji poda naslednje zanimive ugotovitve (Slika 6). Prvič, razlika v letnih stopnjah rasti med pesimistično varianto brez reformnih ukrepov in reformni različicama se v razdobju do leta 2020 giblje med 0,75 in 1 odstotno točko v korist reform. Kljub na videz majhnim razlikam v napovedanih stopnjah rasti pa se že do leta 2020 realni BDP glede na raven iz leta 2006 poveča za kar 12 %, bolj v reformni varianti kot v status quo varianti.²² Optimistična različica z visoko rodnostjo se v tem obdobju od reformnih variant bistveno ne razlikuje, saj je potrebnih vsaj 15 let, da višja rodnost poveča število delovno sposobnih.

Drugič, od prve polovice 2020-ih let se napovedane stopnje rasti BDP po reformnih in pesimističnih različicah skorajda ne razlikujejo več. Po drugi strani pa se začnejo odpirati škarje med omenjenimi različicami in optimistično

Po različici »Reforme 2« je realni BDP leta 2020 za 42,6 % višji od tistega v letu 2006, »Status quo« BDP pa le za 27,2 %.

varianto visoke rodnosti. Razlike proti koncu napovedanega obdobja znašajo že 0,5 odstotne točke. V tem obdobju začetne reforme nimajo več učinka in prevlada negativni trend zmanjševanja števila delovno aktivnega prebivalstva in pa, kar je še pomembnejše, povečevanje deleža starejših prebivalcev.

Zaradi dohitevanja stopnje razvitosti najrazvitejših držav je v Sloveniji v prihodnje pričakovati umiritev gospodarske rasti, saj se tako raven fizičnega kapitala kot tudi človeškega kapitala približujeta ravnovesnemu stanju. Nadalje bodo stopnje rasti navzdol potiskala negativna demografska gibanja, ki so posledica nizke rodnosti, podaljševanja pričakovane dolžine življenja in skromni imigracijski tokovi, čeprav se naj bi ti ob upoštevanju širitve EU znatneje povečali. Upočasnitev gospodarske rasti v prihodnjih desetletjih je dejstvo, ki se ga moramo zavedati in ga upoštevati pri oblikovanju politik. Kako velik bo ta upad, pa je odvisno predvsem od dejavnikov, na katere ima država le posredni vpliv. To sta inovacijska aktivnost in izboljševanje človeškega kapitala. Posredni vpliv se vidi v tem, da država oziroma njene politike dolgoročno ne morejo instrumentalno uravnavati razvoja tehnološkega napredka in rasti kakovosti človeškega kapitala, lahko pa ju s prekomernim oziroma neprimernim vmešavanjem zavira. Prevelik obseg javne potrobe, velike izgube zaradi neučinkovite porabe javnih sredstev, prekomerna obdavčitev in neustrezna in neučinkovita regulacija gospodarstva so dejavniki, ki ustvarjalnim gospodarskim enotam neposredno jemljejo sredstva, ki bi se v nasprotnem primeru delno prelila tudi v raziskave in razvoj ter izobraževanje zaposlenih. Država lahko s spodbujanjem R&R ter inovativnosti, z zmanjšanjem javne potrošnje, znižanjem davkov, bolj učinkovitim pravnim sistemom in uveljavljanjem ter varovanjem konkurence občutno ublaži postopen upad gospodarske rasti. Zaradi podaljševanja življenjske dobe in naraščajočih stroškov zdravstvene oskrbe je pričakovati spremembe vzorca porabe pri izdatkih za zdravstvo in storitve v poznem starostnem obdobju. To bo od gospodarstva terjalo nove spremembe na strani ponudbe, hkrati pa upad domačega povpraševanja po ostalih dobrinah, ki sedaj v povprečju izkazujejo višje stopnje rasti produktivnosti. Da bi imela takšna prerazporeditev proizvodnih virov manjši negativni vpliv na gospodarsko rast, bodo morali domači proizvajalci blaga in storitev še intenzivneje izkoriščati prednosti izhodnih tujih neposrednih naložb, zunanje najema (outsourcinga) in izvoza v tujino.

Ne oziraje se na omenjeno pričakovano zmanjševanje stopenj rasti lahko iz rezultatov analize izluščimo vsaj dva pomembna instrumenta za maksimiziranje rasti BDP v prihodnjih desetletjih. Prvič, nekje do sredine 2020-tih lahko s pravočasnimi in korenitimi reformami znatno ublažimo zmanjševanje letnih stopenj rasti tudi za 1 odstotno točko na leto. Med nujno potrebne ukrepe štejemo hitrejšo zaposlovanje mlajših, zlasti visoko izobraženih, spodbude za zaposlovanje tudi po 65. letu starosti, spodbujanje bolj fleksibilnih oblik zaposlovanja in skrajšanje povprečnega trajanja študija za študente. Drugič, od sredine 2020-tih, ko se bodo pozitivni učinki reformnih ukrepov zmanjšali, je

na voljo le še demografski instrument povečevanja števila delovno sposobnih ljudi, bodisi preko večje rodnosti²³ bodisi s pomočjo intenzivnejših imigracijskih tokov.²⁴ Le znatno liberalnejša imigracijska politika²⁵ lahko vsaj delno preseže problem tako velikega upada delovno sposobnega prebivalstva. Trenutne socialne meje in nizka »tolerantnost« do tujcev ovira možnosti, da bi se ta upad prebivalstva reševal z liberalnejšo imigracijsko politiko. Pozitivni reformni ukrepi bi zmanjšali perečo brezposelnost med mladimi in posledično, pod pogojem, da mladi lahko pridobijo kredite za stanovanja (torej večja fleksibilnost bank), spodbudili rodnost v tem ključnem starostnem razredu. Do sredine 2020-tih bi po takšnem razvoju dogodkov že imeli prvi val delovno sposobne »baby-boom« generacije.

5. Primerjava scenarijev rasti Slovenije in držav BRIK

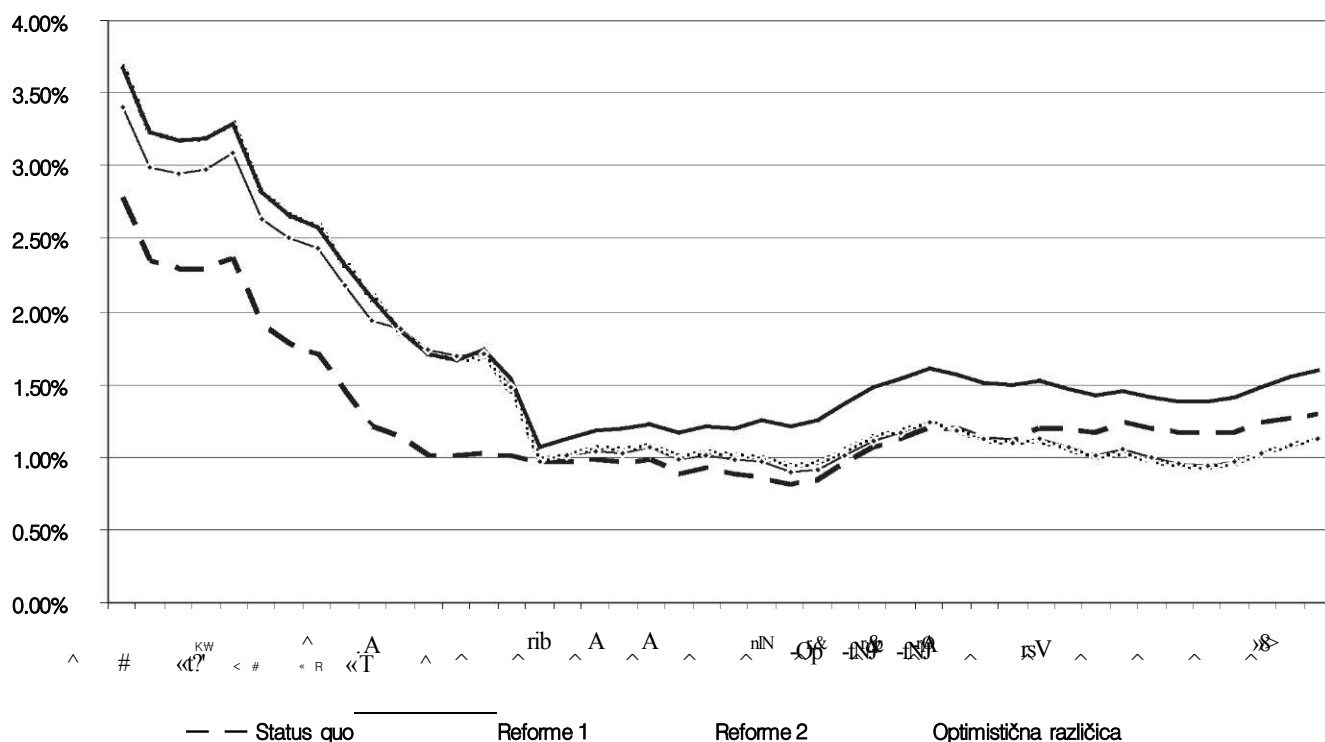
Ne glede na to, da je Slovenija zunanjetrgovinsko, investicijsko in politično tesno vpeta v notranji trg EU in našo bližnjo regijo, nakazujejo dogajanja na globalni ravni premike v gospodarsko-politični razporeditvi moči v svetu, ki se jim moramo prilagajati. Nastajajoča nova gospodarska in politična tektonika ne prinaša le novih gospodarskih velesil, pač pa mnogo priložnosti in izzivov za starajoče ekonomije, kot je Slovenija. Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska (BRIK) ter nekatere ostale države v razvoju bodo v prihodnjih desetletjih predstavljale motor svetovne gospodarske rasti, saj bo njihovo naraščajoče povpraševanje spodbujalo izvoz in investicije tudi v razvitih državah, ki se bodo soočale z staranjem prebivalstva in nižjimi stopnjami rasti. (več v Svetličič in Sicherl 2004 in 2007). Uspešna podjetja bodo lahko upad in spremembo strukture povpraševanja kompenzirala z vstopom na rastoče trge držav v razvoju. Vivek in Vamvakidis (2005) sta namreč na temelju analize 100 držav ugotovila, da ekonomski pogoji *držav partneric* pomembno vplivajo na rast dežele, ki z njimi trguje. Ocenjujeta, da 1 % prirastka v stopnji rasti partnerskih držav korelira z 0,8 odstotki rasti domačega gospodarstva. To je zlasti pomembno, ker naj bi bila letna rast potrošnje v BRIC že leta 2009 večja od tiste v G6, leta 2025 dvakrat večja in leta 2050 že štirikrat večja od rasti potrošnje v G6. Gospodarstva BRIK bodo tako vir dodatnega povpraševanja po proizvodih in storitvah podjetij iz nizko rastočih razvitih držav (Wilson, D. in R. Purushothaman. 2003, str. 5), saj bodo njihove stopnje rasti bistveno višje kot pa v Sloveniji.

Zadnji podatki o rodnosti kažejo pozitivne premike, saj je bil naravni prirast v 3. četrtletju leta 2006 že pozitiven, in sicer 1,4 na 1000 prebivalcev (SURS). Vendar je zadnje povečanje rodnosti le prehodnega značaja, saj je posledica prehoda številčne generacije iz druge polovice 80-ih let v rodno obdobje.

Med članicami EU ima Slovenija, relativno malo tujih nerezidentov (2,3 %). To je bistveno pod njihovim deležem zlasti v majhnih državah EU kot so Luksemburg, Latvija, Estonija (20 %), Belgija (8,3 %) in Irska (7,1 %). Ker gre večinoma za mlado populacijo (v EU 25 jih je kar 41 % med 20 in 39 leti, gre za delovno zelo agilen segment prebivalstva (Eurostat 2006).

Delež tujcev se v državah EU hitro povečuje, celo v velikih državah; v Nemčiji je že dosegel 15 % (Economist 2008).

Slika 7: Projekcije gospodarske rasti v BRIK, ZDA in Sloveniji



Vir: Lastni izračuni in Wilson, D. in R. Purushothaman (2003).

Izjemaja le Rusija, kjer se zaradi napovedanega postopnega zmanjševanja števila prebivalcev okrog leta 2035 pričakuje zdrs rasti BDP pod 3 % vse do 2 % v letu 2050. Ravno nasprotno pa so napovedi za BDP na prebivalca v Rusiji najbolj optimistične (sedanja kriza s padanjem cen nafte in plina vsaj kratkoročno krnijo ta optimizem), saj zaradi intenzivne konvergenca v produktivnosti do leta 2050 napovedi kažejo na zaprtje vrzeli s povprečjem razvito **sti** G6. Skrbi zlasti dejstvo, da so projekcije rasti Slovenije daleč najnižje in tudi najhitreje padejo.

Priložnosti, ki jih bodo ponujale visoke rasti velikih razvijajočih se gospodarstev, kot so Indija, Kitajska in Brazilija (ter še kakšno desetletje Rusija), so večplastne. Prvič, visoka rast v teh državah bi lahko nevtralizirala negativne učinke starajočega prebivalstva v Sloveniji in ostalih razvitih državah. Drugič, visoka rast lahko vodi do višjih donosov in **pove**čanega povpraševanja po kapitalu v teh državah. Tretjič, domači pokojninski skladi bodo ob pomanjkanju donosnih naložb doma svoja sredstva nalagali v hitro rastoče trge. Četrto, intenzivna rast v državah BRIK odpira možnosti za izvoz investicijskega blaga, kar stimulira rast doma, ugodno **vpt**iva na pogoje menjave in omogoča večji obseg uvoza iz držav v razvoju. Petič, uspešno jezdenje vala rasti v državah BRIK in ostalih državah v razvoju bo velevalo intenzivnejše mednarodno vertikalno integracijo proizvodnih procesov tudi s pomočjo mednarodnega zunanjega najema.

Največje svetovne ekonomije čez nekaj desetletij pa ne bodo nujno hkrati tudi najrazvitejša gospodarstva. Po BDP na prebivalca bodo še vedno prednjačile ZDA pred

Japonsko, VB in Francijo. Rusija naj bi tako l. 2050 dosegla raven Nemčije, Kitajska pa bi se ji približala na okoli 65 % in Sloveniji na okoli 75 %. Kljub temu je jasno, da bo za slovenska podjetja prisotnost naložb in izvoz proizvodov ter storitev na trge v razvoju postalo ključna strateška odločitev in pogoj za dolgoročni razvoj. To bo zahtevalo kompleksnejše strateške odločitve o načinu vstopa in sodelovanja, izbiri nabora primernih izdelkov in storitev ter premoščanju kulturnih razlik. Če domača podjetja, zlasti pa izvozniki, ne bodo kmalu spoznali koristi in bistva mednarodne fragmentacije proizvodnega procesa, bo kaj kmalu načeta njihova konkurenčnost, zmanjšani tržni deleži in ogrožen izvoz.

6. Zaključek

Upočasnitev gospodarske rasti v prihodnjih desetletjih napovedujejo vsi scenariji, zato se moramo pričeti tega dejstva zavedati in ga upoštevati pri oblikovanju politik. Konkretno se bo stopnja rasti s sedanjih preko 3 % spustila po letu 2020 na le 1 %. Trenutna finančna kriza bo namreč še poslabšala najbolj pesimistične scenarije, vsaj kratkoročno in deloma srednjeročno, vse odvisno od globine, sinhroniziranosti in trajanja krize (UNCTAD 2008). Kljub upočasnitvi rasti pa se razlika v napovedanih letnih stopnjah rasti med status quo varianto brez reformnih ukrepov in reformnim in optimističnim scenarijem v obdobju do leta 2020 giblje med 0,75 in 1 odstotno točko v korist reformnega scenarija. Že do leta 2020 se bo realni BDP glede na raven v letu 2006 povečal za kar 12 % bolj v reformni varianti kot v status quo varianti. Razlika se lahko poveča, če bodo vladni ukrepi uspeli minimizirati negativne učinke krize. Verjetneje pa se

bo zmanjšala, ker ukrepi ne morejo temeljno spremeniti dolgoročnih posledic krize na realni sektor, čeprav se oživljanje pričakuje že koncem leta 2009. Od prve polovice 2020-ih let se napovedane stopnje rasti BDP po reformnem in status quo scenariju skorajda ne razlikujejo več. Po drugi strani pa se začnejo odpirati škarje med omenjenimi različicami in optimistično varianto visoke rodnosti. Razlike proti koncu napovedanega obdobja znašajo že 0,5 odstotne točke.

Glavna priporočila za oblikovanje spleta ekonomskih politik so tri. Prvič, povečati obseg sodelovanja s hitro rastočimi gospodarstvi, da se vsaj nevtralizira upadanje rasti naših glavnih trgovinskih partnerjev ter zmanjša naraščajoča občutljivost in ranljivost visoke integriranosti v svetovno gospodarstvo, saj so razvite države s krizo bolj prizadete kot hitro rastoča gospodarstva. Kriza pa nas opozarja, da bodo morale biti reforme morda še globlje, kot bi se pričakovalo pred krizo. Drugič, nekje do sredine 2020-ih lahko s pravočasnimi in korenitimi reformami znatno ublažimo zmanjševanje letnih stopenj rasti tudi za 1 odstotno točko na leto. Tretjič, od sredine 2020-ih, ko se bodo pozitivni učinki reformnih ukrepov zmanjšali, je na voljo le še demografski instrument povečevanja števila delovno sposobnih ljudi, bodisi preko večje rodnosti in prostovoljnega podaljševanja aktivnosti upokojenih bodisi s pomočjo intenzivnejših imigracijskih tokov. Ker je domet rodnosti omejen, se bomo morali vse bolj zavedati, da brez večje imigracije tuje delovne sile ne bo mogoče pospešiti naše stopnje rasti. »Vsaka uspešna razvita država prihodnosti bo morala sprejemati priseljence in ljudi iz drugih kultur. ZDA so že danes edinstvene v tej svoji sposobnosti« (Fukuyama, 2008; 41). Imigracija ni samo popolnjevanje zaposlitvene vrzeli, marveč tudi dejavnik konkurenčnosti, če talente iščemo tudi v tujini in če se vnaša kulturna raznolikost, ki lahko postane dejavnik krepitve konkurenčnosti. Zaradi neizogibnega staranja prebivalstva bo dolgoročno rast slovenskega BDP toliko bolj odvisna od tehnološkega napredka in rasti človeškega kapitala. Napredek na teh dveh področjih je mogoče doseči le z doslednim varovanjem konkurence na trgu in delovanjem pravne države nasploh. To je osnova za inovativnost in kreativnost, nadaljnjo odpravo administrativnih ovir pri poslovanju, privabljanju tujih neposrednih naložb, izboljšanju infrastrukture, davčni razbremenitvi gospodarstva in krčenju vloge države na področjih, kjer se pojavljajo nesorazmerja. Njena vloga pri reguliranju delovanja trga in njegovih institucij pa se krepi.

Razgrnjeni scenariji kažejo na možne razvojne poti. Njihova smer, dinamika in uspešnost pa je v veliki meri v naših rokah, odvisna tudi od uspešnosti in individualne specifičnosti prilagajanja in odzivanja na zunanja gibanja, ki so za majhna gospodarstva tako odločilna. Vsaka država lahko namreč enake cilje doseže na različne načine.

Literatura

- Ando, A. in F. Modigliani (1963). The 'life-cycle' hypothesis of saving: Aggregate implications and tests. *American Economic Review* 53(1):55-84.
- Agtsmael, Antoine W. van (2007). *The Emerging Markets Century*. New York: Free Press.
- Barrell, R. (2005). Productivity and Ageing. Presentation to the Ageing Working Group of the European Policy Committee of the European Union, Brussels.
- Barro, R. in X. Sala-i-Martin (2004). *Economic Growth*. Cambridge: MIT Press.
- Borsch-Supan, A. (2003). Labour market effects of population aging. *Labour* 17 (spec. Issue): 45-78.
- Carone, G., D. Costello, N. D. Guardia, G. Mourre, B. Przywara in A. Salomaki (2005). The Economic Impact of Ageing Populations in the EU25 Member States. *Economic Papers*, no. 236. Bruselj: Evropska Komisija.
- D'Adda, C. in A. E. Scorc (2003). On the Time Stability of the Output-Capital Ratio. *Economic Modelling* 20(6):1175-1189.
- Damijan, P. J. (2004). Reentering the Markets of the Former Yugoslavia. V: M. Mrak et al. (ur.), *Slovenia - From Yugoslavia to the European Union*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Damijan, P. J. in B. Majcen (2000). Trade Reorientation, Firm Performance and Restructuring of Slovenian Manufacturing Sector. *Journal of Transforming Economies and Societies* 7(1):24-35.
- Economist (2008). Immigration and the European Union; Letting some of them in. Oct 4. 2008, str. 58.
- Eurostat. 2006. The Year of Worker Mobility: Around 25 million non-nationals living in EU25 Member States in 2004. *Eurostat News Release* 64/2006 (19 May 2006). Dosegljivo: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-19052006-AP/EN/3-19052006-AP-EN.PDF
- Ehrlich, I. in J. Kim (2005). Social Security, Demographic Trends, and Economic Growth: Theory and Evidence from the International Experience. *NBER Working Paper*, No. 11121.
- Farrel, D., S. Ghai in T. Shavers (2005). The Demographic Deficit: How Aging Will Reduce Global Wealth. *McKinsey Quarterly* 2005/2.
- Fidrmuc, J. (2000). Optimum Currency Area Theory, Trade integration, and EMU Enlargement. *RCEF Working Paper Series* 115. Ljubljana: Faculty of Economics.
- Frydman, R. and Goldberg M.D. (2008). Macroeconomic Theory for a World of Imperfect knowledge. *Capitalism and Society*, 3(3):1-72.
- Fukuyama, F. (2008). Konec hegemonije. *Mladina* 30, 25.7.2008, str. 40-41.
- Hall, R. E. and C. I. Jones (1999). Why Do Some Countries Produce So Much More Output Per Worker Than Others? *The Quarterly Journal of Economics* 114(1): 83-116.
- Hansen, G. (1993). The cyclical and secular behaviour of

- the labour input: comparing efficiency units and hours worked. *Journal of Applied Econometrics* 8 (1): 71-80.
19. Hayek, F. (1937). Economics of Knowledge. *Economia* 4(new series):33-57.
 20. Jones, C. I. (2000). A Note on the Closed-Form Solution of the Solow Model. mimeo, Stanford. <http://elsa.berkeley.edu/~chad/closedform.pdf>
 21. Jongen, E. L. W. (2004). An Analysis of Past and Future GDP Growth in Slovenia. V: *IMAD Working Paper* 3/2004. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
 22. Jongen, E. L. W. (2004b). Future GDP Growth in Slovenia: Looking for Room for Improvement. V: *IMAD Working Paper* 4/2004. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
 23. Kaldor, N. (1963). Capital Accumulation and Economic Growth. V: F. A. Lutz in D. C. Hague (ur.), *Proceedings of a Conference Held by the International Economics Association*. London: MacMillan.
 24. Katz, L.F. in D.H. Autor (1999). Changes in the Wage Structure and Wage Inequality. V: *Handbook of Labour Economics*, Vol. 3A, ur. O. Ashenfelter in D. Card. Amsterdam: Elsevier.
 25. Kotlikoff, L. in D. Wise (1989). Employee retirement and a firm's pension plan. V: *The economics of aging*, ur. D. Wise. University of Chicago Press, str. 279-334.
 26. Kraigher, T. (2004). *Projections for Education, Participation, and Population*. mimeo. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
 27. Mc Morrow, K. in W. Röger (2003). Economic and financial market consequences of ageing populations. *European Commission Economic paper* No. 182.
 28. McQuinn, K. in K. Whelan (2007). Conditional Convergence and the Dynamics of the Capital-Output Ratio. *Journal of Economic Growth* 12(2): 159-184.
 29. Meghir, C. in E. Whitehouse (1996). The Evolution of Wages in the United Kingdom: Evidence from Micro Data. *Journal of Labor Economics* 14(1): 1-25.
 30. Miles, D. (1999). Modelling the Impact of Demographic Change upon the Economy. *Economic Journal, Royal Economic Society* 109(452):1-36.
 31. Mincer, J. (1974). *Schooling, experience and earnings*. New York: Columbia University Press.
 32. MVZT (2007). *Evroštudent SI 2007*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije. Dosegljivo: < <http://www.evrostudent.si/> 14.1.2008.
 33. OECD (2003). *The Sources of Economic Growth in OECD Countries*. Pariz: OECD.
 34. OECD (2006). *Education at a Glance - OECD Indicators 2006*. Pariz: OECD.
 35. Phelps, E.S. (2008). Commentary: Revolutionary Times, Then and Now. *Capitalism and Society*, 3(3):1-11.
 36. Psacharopoulos, G. (1995). The Profitability of Investment in Education: Concepts and Methods. V: *HCO Working Paper*. Washington: World Bank.
 37. Romer, P. M. (1990). Endogeneous technological change. *Journal of Political Economy* 98(5):71-102.
 38. Rosevaere, D., W. Leibfritz, D. Fore, in E. Wurzel (1996). *Ageing Populations, Pension Systems and Government Budgets: Simulation for 20 OECD Countries*. Pariz: OECD.
 39. Skirbekk, V. (2003). Age and Individual Productivity: A Literature Survey. V: *MPIDR Working Paper* WP 2003-028.
 40. Shell International Limited, 2005. *Shell Global Scenarios to 2025- The future business environment: trends, trade-offs and choices*. Washington: Peterson Institute for International Economics.
 41. Stanovnik, T. in M. Verbič (2005). Prispevek k analizi dohodkovne neenakosti v Sloveniji. *IB revija* 1-2/2005:50-66.
 42. Sheate, W., T. Zamparutti, S. Benett, M. Rogeli (2007). EEA research Foresight for Environment and Sustainability, Final report, Copenhagen: European Environment Agency.
 43. Sicherl, P. in M. Svetličič (2004). Slovensko dohitevanje razvitih. Kdaj in kako. *Teorija in praksa* 12(12): 418-439.
 44. Svetličič, M. and P. Sicherl (2006). Kitajci prihajajo: grožnja ali priložnost. *Teorija in praksa* 43(5-6):690-715.
 45. Svetličič, M. in P. Sicherl (2007). Evropska unija v svetovnem gospodarstvu danes in jutri. *Teorija in praksa* 44(6):896-921.
 46. Tavčar, B., I. Zakotnik, I. Strmšnik I, T. Kraigher T. (2007). Scenariji gospodarskega razvoja Slovenije do leta 2030. *Delovni zvezek UMAR*, 16(8). Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
 47. Tang, J. in C. Macleod (2006). Labour Force Ageing and Productivity Performance in Canada. *Canadian Journal of Economics* 39(2):582-603.
 48. UNCTAD (2008). Will we never learn. *Policy Brief*, No.5.
 49. Vivek A., A. Vamvakidis (2005). Economic spillovers. *Finance & Development*, September: 48-50.
 50. Wilson, D. in R. Purushothaman (2003). Dreaming With BRICs: The Path to 2050. V: *Global Economics Paper* No: 99. Goldman Sachs.
 51. WTO (2008). *World Trade Report. Trade in a Globalizing World*. Geneva: World Trade Organization.

Igor Hustič*

A NEW MODEL FOR RENEWAL OF BUSINESS PROCESSES IN INNOVATIVE ENTERPRISES

Nov model za prenovu poslovnih procesov podjetij z inovativnim poslovanjem

Abstract:

UDC: 005.418:005.342:303.725.36

The transition from the routine-loving to the innovative society requires a permanent effort aimed at renewal of business processes for enterprises to practice innovative business and therefore attain competitiveness in contemporary global markets. For the effort to yield success, it must be clear what this means and which methods are suitable. An overview shows that none of the best known international methods has been found successful forever but rather temporarily. They must have some deficiencies. First of all, they are not requisitely holistic. Hence we suggest here a new model for renewal of business processes in highly innovative enterprises. It is based on a synergy of the most usable methods attained by systemic thinking.

Key words: innovative business, business process, renewal, systemic thinking

Izvleček:

UDK: 005.418:005.342:303.725.36

Prehod iz rutinske v inovativno družbo zahteva nenehno prizadevanje za prenovu poslovnih procesov, da bi mogla podjetja inovativno poslovati in tako dosegati konkurenčnost na sodobnih globalnih trgih. Da bi trud bil uspešen, mora biti jasno, kaj to pomeni in katere metode temu ustrezajo. Pregled kaže, da so bile najbolj znane mednarodne metode le začasno uspešne, saj so bile pomanjkljive, predvsem pa premalo celovite. Zato predlagamo tukaj nov model preнове poslovnih procesov podjetij z inovativnim poslovanjem, ki temelji na sinergiji najbolj uporabnih metod s pomočjo sistemskega razmišljanja.

Ključne besede: inovativno poslovanje, poslovni proces, prenova, sistemsko razmišljanje

JEL: M14, O31

1. The selected problem and viewpoint

The period of companies' operations prior to the transition process was marked as the period of a stable routinised society. The forms of the defined business policies were few with few versions of defined goals. Organizational structures had relatively many hierarchic levels; their efficiency focused mainly on the implementation process in the company (in phases following the definition of goals). Today, the situation is not as simple anymore. The definition of goals became an essential, complex, even problematic and time-consuming matter. It enables us to avoid numerous mistakes, to become more successful than our competitors and thus to ensure long-term development and existence of the company. For the development of a company that wishes to be innovative, the definition of the subjective starting points of decision makers in the company has the most important influence. Unlike the business practice of so far - to carry out an analysis within a business event at first - now, we first make a synthesis of the starting points as a basis for analysis and then the analysis phase follows (Mulej, 1979). In the continuation, we will pay special attention to the fact.

Slovene companies, too, must actively search for new business models to innovate their entire operations, management and organization, which include innovation of culture, atmosphere, predominating habits among employees - from supervisory boards to those at the lowest organizational-hierarchical levels. The following question surfaces: How to conceptualize, prepare and carry out the model of the business process renewal?

Routine-loving work that occupies a vast majority of workers in most (also Slovene) organizations asks for much less connection with education and research than the invention-innovation processes require.. Until there are few invention-innovation processes, there will also be little cooperation.

2. The definition of business processes

In business practice, and even more often in economic theory, we can find numerous definitions of business processes. To enable reviewing of them in one place, we offer some definitions.

A business process is defined as a system of activities, material and information flows that together with sources and means in the defined organizational structure ensures reaching added value as a difference between input and output (Dulc, 2008). The most important definitions of process components include (Vozel, 2000, 11; Sparxsystem, 2008):

- Inputs of the business process are raw material, material, work, capital, knowledge etc.
- »Process phases« consist of more activities in logical order.

Mag. Igor Hustič, President of the Board in Tovarna olja GEA, d.d., Trg svobode 3, 2310 Slovenska Bistrica. E-mail: igor.hustic@siol.net.

- An activity can be divided into tasks performed by employees at their workplaces.
- The result is an output element; it can be a physical product, a report, information, service or some other final result of several successive steps.
- There is always a final ordering party of the output element who has clearly defined its purpose and characteristics in advance and, as a rule, also agreed on the price.

We can find more definitions of business processes in professional literature:

- Hammer (2002, 27) defines a business process as an organized set of connected activities acting together to create a result that presents value for the customer.
- A business process is a unit of logically connected implementation and control procedures, which results in a planned product or service. The efficiency of the process can be defined and assessed with the result of resource consumption used for the transformation of input into output (Kovačič, 2002, 26).
- A process defines the course and transformation of material, information, operations and decisions. Business processes include inter-connected, successively structured beyond-functional activities with a very clearly recognized start and finish as well as input and output (Kovač, 1998, 209).
- A business process consists of procedures, steps, technology and people needed for carrying out an important part of operations inside a company. Usually, the process intersects numerous organizational borders inside a production unit and demands adjustment over these borders (Harrison, 1995, 67).
- A business process is a collection of activities demanding one or more kinds of inputs, and creates a result or an effect that represents value for the buyer (Hammer and Champy, 1993, 35).
- Davenport and Short (1990, 11-27) say that a business process is a mix of logically connected tasks whose goal is reaching a business result. They add that the process has two more important characteristics. The first one is that the process includes a buyer, the second that the business process steps out of organizational borders and is, in general, independent from any formal organizational structure.
- Carrying out a company activity is thought of as its business process. It is a condition for reaching the basic goal of the company, which is gaining profit. The company performs its economic task in the society with proportionally permanent repetition of a certain mix of working procedures, which is the essence of its business process that is called the reproduction process in the company. In the production company, the latter consists

of three phases: purchase of all business elements, production, and sales. In market economy, it is not possible to carry out all three phases of the business process if these partial processes are not constantly fuelled with financial resources. Therefore, a process of financing is also a constituent part of a reproduction process in the company (Pučko and Rozman, 1992, 30).

- Turk (1987, 98) says that a business process is an entity of inter-connected partial processes that ensure planned effects and an entity of tasks connected with ensuring efficiency and successfulness of these processes.

The stated definitions do not distinguish between innovative and non-innovative operations; differences refer to the background, method and goals of operations. There is also no statement about the need for innovative operations. It is about a different method of operations. Today, both are important.

Business processes can be divided into central or key, supportive or administrative, and management processes (Dulc, 2008). The mentioned division is, of course, basic and the most important for understanding of the primary division of business processes. Key processes produce value for the outside customers. Supportive processes usually do not contribute directly to increasing the value of results, but are crucial for process execution. The purpose of management processes is planning, development and control of the other two groups of processes. Their important role is also shown in developing and implementing a system of criteria for the assessment of efficiency and effectiveness of business processes. Indirectly, they contribute to creating and maintaining a suitable organizational culture. All processes in a business system need attention in order to ensure successful and effective operations. The business system can be in danger of losing customers due to deficiency of key and supportive processes; its existence can also be endangered for the same reason. On the other hand, it is difficult to establish which processes are critical and need renewal if we do not have efficient management processes (Črv, 2000, 660).

3. Dimensions of the business process renewal

Innovative operations ask for continuous changing of business processes regarding the changing behaviour of final product or service consumers. World corporations are aware that today's consumers appreciate, and consequently reward by buying, only products that include more and more knowledge and less and less material (Peters, 1996, 25).

In the model of process organization, the division of work into separate tasks is substituted with re-joining and division of tasks on another basis. This means that employees carry out more different tasks at their work, which is also called »job enlargement« (Business dictionary, 2008). All this leads to workplace pooling and asks for higher education of employees. Workplaces are not determined according to the position in the organizational hierarchy, but everyone has

to be focused on the demands of the process phases. The attention is redirected from single workplaces and jobs to the entire business process. Ideas about 20 to 60% improvement of the existent work method and proper lowering of operating costs are the stimulation. There actually are possibilities; however, reality is usually different. Before starting to think about improving processes, the management team has to agree about the basic characteristics of the process. It sets five key questions:

1. What is a process?
2. Which are the main processes in our organization?
3. Where does an individual process start and finish?
4. What are the results of each process?
5. What are our demands regarding the process?

The next step is deciding about the kind and complexity of the wanted process activities. Complexity is a process made of many steps following one another in a logical sequence to achieve a goal (Vozel, 2000, 11).

Beside answering questions managers asked themselves at the beginning, they also have to know precisely what they want to improve in the process themselves, what needs to be improved from the viewpoint of business and availability of resources (people, material), and what expectations and demands customers have. Customers' demands are revealed by market research that gives us answers to questions related to form, quality, delivery time, technical characteristics and product or service price. Every process change needs to be checked from the viewpoint of resources available for change and from the viewpoint of business we are dealing with. We have to assess how much time we need to introduce changes in the process. Following is the assessment of the costs of this change. Next, we have to know what the need for information is. And also, whether we have at our disposal employees that are able to analyse the problem and then introduce solutions into practice. When renewing processes, there are also managements' demands - these refer to ensuring repeated quality, productivity and physical extent of operations, implementation costs and implementation time of the process. The changed business process has to be better than the existent one.

The term business processes renewal includes changes of all business processes, also the change of management processes (McHugh, Merli, Wheler, 1995, 51).

In fierce competitive conditions and turbulent environment, constant monitoring of the organization in terms of quality shift from functional or departmental thinking is important. Innovative companies are becoming more and more aware that in the modern operations most changes are not based only on taking advantage of competitors' deficiencies, but on internal organization of operations. Improvement, renewal, or setting new processes essentially contribute to the improvement of operations. However, the possibility of success grows if we undertake operations sy-

stematically and if we are familiar with the reasons due to which we have decided for an improvement. Many times, processes are invisible and are carried out through organizational structures, but they are more natural than organizational structures as they consequently reflect a wish to reach entrepreneurial goals (Jacobson, 1995, 3).

The renewal is a complex, dynamic and comprehensive phenomenon. Therefore, to understand it, it is important to be familiar with and understand the synergic activity of the process organization and its interdisciplinary consideration (Potocan, 2005, 40).

People have always strived for improving their activity. The idea of the process renewal is largely connected with the development of the process movement and goes back to the eighties of the 20th century. Systemic and process understanding of the activity and behaviour of an organization (a company) created conditions for process consideration and related consideration of the process renewal (Potocan, 2005, 40).

A business process is a highly complex, dynamic and comprehensive phenomenon that is easier to get to know, study and renew using permanent improvement (Potocan, 2005, 44).

The advantages of permanent improvement are (Potocan, 2005, 44):

- Greater adjustment of the specific goals of process improvement and the main goals of an organization,
- Lowering conflicts between the present organizing and organization and suggested organizational change based on the process renewal,
- Easier adjustment of interests of all cooperating in the renewal,
- Lowering employees' opposition to the process renewal.

Each organization (company) wants to improve carrying out its operations in order to do things more efficiently and successfully and thus to achieve proper earnings. Unprofitable organizations (companies) also strive to attain effectiveness, efficiency and productivity that enable them to reach their goals. But the majority of work in business practice is not equally exciting and constant improvement is limited. Constant improvement importantly lowers risk of the process renewal, which is especially true for key business processes. The level of business process stability is necessarily relatively high and therefore does not stand radical change; though, constant improvement brings advantages we have to use.

The dimensions of business processes include (Vozel, 2000, 12):

- Linearity and nonlinearity of processes: business processes are three-dimensional by nature. The first dimension of the process is its linearity. The procedure is identified by the fact that it has a starting and final

point (incoming and outgoing elements). Rare business processes are performed linearly, in reliable one-way sequences.

- Width of processes: processes' second dimension is width that shows how many organizational units cooperate in the process. An organizational unit can participate once or more times in the process, depending on work organization.
- Depth of processes: the third dimension of the process is its depth or level of details. This is relevant when monitoring the situation: we can decide for a rough estimation of all activities or study the process to the last detail.
- Interdependence of processes: the introduction of radical changes and constant improvement of the existent operations do not exclude one another. These are two complementary approaches that supplement one another. By changing both approaches in dependence of an individual example, one can attain optimal results (Črv, 2000, 662).

4. Difficulty levels of the renewal/innovation of business processes and their influence on the organizational structure and the activity of the company's management

Both, theory and practice know at least three difficulty levels of the business process renewal (Reagan, 1995):

- The business process improvement,
- The business process re-engineering, and
- The business process architecture (setting new processes).

4.1 Operations process improvement

Firstly, the management team portrays characteristics of business processes in the company and then decides what to improve. Following is the selection of the kind of process activity or one of the three approaches for improving business processes. They differ according to the complexity of change, size, and needs for financial and human resources.

Operations process improvement is very limited in extent, and it includes only a part of the process inside a certain organizational unit. We determine starting and final points of the process, adjust the business plan, and the annual goals. The results of such project, lasting approximately six months, are improved operations; meanwhile, the mission of the department, organizational borders and structure remains unchanged (Vozel, 2000, 13).

The improvement can be made by a smaller team inside the department, led by a line manager. Activities being carried out by this team start with education. The next step is the preparation of detailed process diagrams that show the course of the process and interactions inside and outside the organizational unit. Other techniques can also be used,

for example: a diagram of information flow, a diagram for identifying and solving problems, a study of the reporting method and an analysis of the time that employees use for certain activities. The results are shown in the improvement of the existing situation.

The level of process improvement also holds some traps. One of the main traps refers to the connections with other organizational parts. Local optimization may cause work duplication and, therefore, lengthen the time needed for production and increase costs in another department if, for example, management corrects deficiencies in one department.

4.2 Operations processes re-arrangement (for example, re-engineering)

When company's management is more demanding or not happy with the short-term improvements, it decides for a more extensive group of process activities - re-engineering. These projects are rather more comprehensive: their starting and final points of the process are in different organizational units. Different departments cooperate in the project; their cooperation may be partial or holistic. The goal of this renewal ambition is to reach improvement whose results will be evident not earlier than in three or four years. Results of a successfully carried out re-engineering will as methods of innovation enable better operations in the next medium-term period.

Typical re-engineering in the company consists of two phases. The first phase includes identifying problems, data collection and the preparation of a process diagram (diagnostic review of the process); it lasts approximately 6 months. Following is the second phase - the implementation of the suggested changes, which takes a few additional months of work. The changes in the finished project are evident in the renewal of organizational borders; the existent method of work and work instructions are changed and the competences of employees increase, which leads to eliminating at least one level of management. But the mission of the organization does not change. The employees have to learn a new method of work; that means that the role of the middle management is very much changed in re-engineering. Re-engineering is directed beyond the borders of individual departments into the entire company. This means that managers are supposed to comprehend the business as a whole.

An important key to success is visual picturing of the process. The constituent part of projects is a process diagram, which illustrates barriers as well as opportunities for improvement. Properly prepared diagram of activities and information flow will make better understanding of problems possible, which will reflect in greater readiness for the introduction of changes.

Re-engineering is thus directed in reaching middle-term goals based on fierce demands of the market and increased pressure of the competition.

4.3 New operations processes architecture

A constituent part of the existent architecture of business processes in a company is also its organizational structure. It depends on various influential factors - basic activities of the company on the one hand and the life cycle of the company on the other hand (Becker, Kugeler, Rosemann, 2003, 95).

The method of new architecture is the most comprehensive level of the operations renewal. We focus on the entire business and not only on certain departments or critical processes. The project starts with a thorough analysis of market conditions, a review of company strategy and operations as a whole. Additional information is gained by research and new technologies and by comparisons with competitors in and outside the given industry (benchmarking). Information technology is crucial in this method; it will partially replace employees and abolish procedures carried out manually before. The result of the project will be a new organizational process structure with new technical requirements. Here, the architecture of processes will be an important tool.

In the first phase, it is important that the management is informed in an early stage, as its support and cooperation is essential for the project to succeed. In the second phase, the restructuring of employees follows because there are considerable personnel discrepancies. We thus need a program of education and requalification as well as a plan of hiring new workers with entirely different knowledge and skills (Vozel, 2000, 14).

5. Considering the law of requisite holism in the control of processes and their innovation/renewal

The law of requisite holism was developed within the systems theory, precisely, within the Dialectical Systems Theory (Mulej and Kajzer, 1998). The implementation of innovative operations into business practice by the business process renewal asks for pro-active thinking and action of all participants, which is very hard to achieve without a holistic manner of thinking reinforced by considering principles of the mentioned law.

The systems theory was created to support reaching holism with new approaches and methods. The more we deal with complex phenomena, the more holism is something difficult to reach and wanted at the same time. How is holism properly defined then? A uniform answer is difficult to give as practise is too various. Standardization can reduce such problems. Therefore, we are above all interested in the standardization of decision-making as it has an essential role in people's activity. This role makes the problem only seem trivial. When solving it, it helps to deeply engage in questions about complexity and holism and their consideration, and use the laws of requisite holism and variety (Potocan, 2001, 422-428).

More than seven decades ago, Ludwig von Bertalanffy started with research that led him to the warning that humankind thinks too narrowly: if we want to survive, we have to be loyal to the entire nature not only our country. It needs to be considered that all parts of nature, including humankind, are interdependent. This cognition led to the origin of the General Systems Theory. However, the narrow specialization could not stop being enforced; there is simply too much knowledge. The reduction of a complex whole to its individual parts and deeply engaging in them as if they were independent from the entire reality can be a successful basis for scientific knowledge, and less so for its application. In the business practice, too, we need requisite holism by all means.

The question when we will successfully enough beat the alternative of holism -entropic tendency - cannot be answered uniformly.

Mulej (2006, 19) has already proven that:

- Total, i.e. Real, holism is not attainable and often not necessary;
- One-sidedness is often not sufficient, at least in a great majority of practical activities.

Everyone starting an activity should consciously, deliberately and requisitely holistically define which level of holism can be considered proper. Such definition is a very demanding task. Practical complexity does not allow us to say 'nothing can be done' nor 'everything is completely clear, familiar and predictable'; both would be exaggerations. Therefore, the same practical complexity and changeability also neither allow us to say 'the level of holism has been defined once and for all' rather than ask questions about it again and again.

By trying to be requisitely holistic and thus successful, it is possible to, at least temporarily, beat the law of entropy. It is possible by using components of the Dialectical Systems Theory and links among them. We try to find the middle way. In practice, however, science, intuition and luck (good or bad) are interweaved (Mulej, 1997, 73).

Mulej and Kajzer (2001, 422) say:

- Fully uniform definition of a whole that should be monitored and/or controlled with one sole definition of concepts like whole and holism is not possible.
- The global whole of the entire universe might be the only real whole until humankind gets to know some bigger unit.
- The global whole is far from perception, comprehension and interest of a very large majority of individuals and organizations; many smaller units are still complex enough for systemic thinking to be more appropriate than the excessive reduction by choosing a single viewpoint of monitoring and/or control of such a unit.

- Which smaller units are interesting and comprehensive for individuals and organizations? It depends on their selected viewpoints. The latter depend on consciousness and sub-consciousness, which together form the subjective standpoints, and are a system/network of their values and other feelings and their knowledge.
- The selection of smaller units is already an inherent reduction. Therefore, it is important to see and decide which level of simplification is exaggerated and replacing systemic thinking with the traditional reduction one.
- Some level of simplification is necessary because there is too much complexity and knowledge in the world to handle it all. But this level should preserve the demand and practice to use transdisciplinarity that is realized as interdisciplinary creative cooperation of all essential viewpoints, jobs, partners. The latter are, of course, single-discipline specialists and at the same time capable and willing to cooperate.
- Cooperation is a characteristic of single-discipline specialists that is, in view of values and feelings, expressed in their ethics of interdependence.

Until now, it has been very difficult to reach all of this as:

- The systems theory has not become generally applied for linking different disciplines;
- The systems theory has not become enough of a mass movement to become generally used and re-establish the ethics of requisite holism.

Dangerous consequences of one-sidedness caused the General Systems Theory to be authored and both promoted and abused by those who did not consider consequences dangerous in the past decades. Narrow specialization predominates and has restricted the use of the systems theory inside some kind of a single-discipline holism (Mulej, 2000, 21).

'It is high time for cognition to be very generally accepted that ethics of interdependence is a promising path out of the present crisis, where the systems theory is on the one side and the entire humankind on the other.' (Mulej, 2000, 282)

Which holism is needed is determined by individuals, organizations or groups when determining the range of their monitoring. These people also take responsibility for consequences, if they do not set the requisite holism broadly enough - interdisciplinary. Such unpleasant consequence may occur if influential people think that they are doing something systemic-like, but it is actually more directed:

- Into formal definitions and only internal characteristics of the considered phenomenon, process, person, group, organization, society, part of nature etc;
- Into consideration restricted to an individual viewpoint instead of more broadly including ethics and practice of interdependence.

The law of requisite holism thus means that the authors of the definition of the selected viewpoints with which they will consider an entity (Mulej, 2000, 282):

- Do not exaggerate in the direction of the unattainable holism that is a system of all viewpoints and would take too much effort to be reasonable;
- Do not exaggerate in the direction of the insufficient, fictitious holism that would mean the use of the reduction that simplifies everything in a way that it excessively moves away from any reality;
- Should consider the actual need, namely, consider their interdependence caused by their necessary specialization, and develop their subjective starting points in the direction of the ethics of interdependence and capacity for interdisciplinary creative cooperation.

According to the Dialectical Systems Theory, holism is a system that consists of (Mulej, 2000, 283):

- Systemic attributes: consideration of global, shared characteristics of the discussed phenomena, their synthesis, synergy, system development that exceeds the sum of characteristics of all parts dealt with separately;
- Systematic attributes: consideration of detailed characteristics of the discussed phenomenon, if we monitor it by parts and without synergy - analytically and not synthesis-like;
- Dialectics: consideration of interdependence among parts - the same according to one part of characteristics and different according to the other - in the discussed phenomena; and consideration of processes caused by interdependence so that new systemic characteristics of the discussed phenomena arise from systematic ones by synergy;
- Materialism: consideration of reality instead of pure eyewitness when dealing with some phenomenon.

Of course, this is the holism of human activity composed of monitoring, comprehension, thinking, mental and spiritual life, decision-making, communication, and action. Something else is the holism of cognition that Bertalanffy did not define as holism but as wholeness.

The law of requisite holism is not some kind of a new laboratory theory, even less something fictitious. It is the result of long-term practice of monitoring, establishing and refusing of the systems theory as well as of narrow and at the same time necessary specialization. It is the same with the finding that it is not accurate enough if someone says that analysis goes before synthesis, but analysis has its own starting points of its authors that arise with synthesis. At this stage, the question whether this or some other holism is appropriate remains open. We do not have a simple answer. The complexity of the situation and responsibility of the decision-makers are not lesser for this

reason (Mulej, 1999, 23). Decisions and their consequences depend on their comprehension.

6. The example of Slovenia

To confirm the need in practice, I present some findings about practice in Slovenia. Key findings of the comparative research between the best Slovene companies and the world-leading multinational firms, carried out with the Manager Association in 2008¹, are:

- Managers' self-evaluation entirely confirms the finding that there is more than a ten-year setback in using the most modern management systems, and too small globalization of Slovene companies.
- Slovene companies are marked with 2.88 for general setbacks on a scale from 1 to 5 and with 2.58 for personnel setbacks, which means they are not comparable to the world-best companies (those reach mark 4). Here, self-criticism of Slovene companies is justified as financial comparisons show considerable setbacks as well.
- Slovene companies considerably fall behind the foreign companies operating in Slovene area.
- In Slovenia, we are mainly behind in costs, in using the most modern managerial models and in the development of global managers.
- Slovene managers estimate setbacks in personnel and in business models as the most critical; areas marked the lowest are the development of efficient human resources management and the development of global managers.
- Regarding financial indicators, Slovene companies fall behind most in productivity (income per employee).
- Foreign companies have for 14.1% lower costs of work in added value than Slovene companies, which is important information, particularly with regard to pressures on salary increase.
- Foreign companies have for 118% higher added value per employee than Slovene companies and are better marked for all 15 key differences; thus, Slovene companies have to reach simultaneous improvements in all areas to increase added value.
- In average, 20.9% of Slovene companies are at least comparable to the best foreign companies in general setbacks and 15.7% in personnel area.

Based on the continuous comparison between the best Slovene companies and the leading multinational firms in 2008 for the Manager Association, a questionnaire applying to 15 key drawbacks of Slovene companies compared to the leading world multinational firms was prepared. In February 2008, a joint research was carried out. The questionnaire was sent to 300 biggest companies in Slovenia. Mainly good Slovene companies (34) answered as their average added value per employee is for 28.5% higher than the average added value of Slovene companies in 2006; the average level of operative profit (EBIT) in income is slightly higher than in the best Slovene companies TOP 101 according to the analysis of the newspaper Finance in 2006.

- Only one Slovene company estimated that it is comparable with the best foreign companies in using the most modern managerial, human resources and market concepts.

These data show that Slovene companies are waiting for real restructuring, the business processes renewal, not only of formal or organizational hierarchy structures. Regarding fierce global competition it is high time that they start with the restructuring of business models, improvement of product strategies, use of the most modern managerial concepts, and really global resource optimization. Regarding the competitiveness decline in Slovene business environment, the last point is especially important.

It is highly important that managers are aware of the significance of the business model as business models were, although they received the second highest mark, placed among the most critical setbacks.

7. The proposal for the new model of the operations renewal

7.1 About the most frequently used methods in short

In business practice, the basic goal of the operations renewal is to reduce unnecessary work in order for the company to operate competitively. It is basically about the fact that the renewal does not reduce people, but focuses on how work is done. The change of the organizational structure is not the priority (Hammer, Stanton, 1995, 10). In Slovene companies, we can mainly find quite known methods of the operations renewal. It is basically about the use of ISO standards, the Balanced Scorecard methodology and the 20 Keys Method (for production companies). USOMID methodology in business practice is still in its early stage. The stated method will not be especially dealt with in this article. It will be dealt with in connection with the mentioned renewal methods as an innovative method of the operations renewal that considers basic dialectical principles and as such can ensure the holism of the operations renewal by considering all essential viewpoints in synergy.

The stated methods of the operations renewal in Slovene companies, which are still operating in transition conditions, are many times unsuccessful or do not yield the expected results.

7.2 Methodology USOMID and possible connections with other methods of the operations renewal

After 1981, an applied methodology for creative co-operation originated. It was derived from the Dialectical Systems Theory with the use of components of many methodological and organizational approaches from the world practice and the theory of socialistic self-management. It is called USOMID (Mulej in soavtorji (Mulej and co-authors), 1986, 11).

The USOMID method is used for training the participants of the operations renewal process. The three laws and both dialectical systems of guidelines for the subjective starting points from DTS, but without knowledge about the theoretical background, are used in USOMID (Mulej, 2000, 4).

There are many reasons for the origin of the USOMID method; it is important because it helps people to face complexity. The use of every method is connected with the starting points for its use. It is a fact that different starting points open the way to different recognitions and consequently define the final outcome of the operations as well. The starting points consist of objective and subjective starting points. The objective starting points cannot be changed as they are given and incontestable; therefore, the differences in cognitions and activities apply mainly to the subjective starting points of the process participants.

The summary of guidelines for the definition of the subjective starting points for the definition of goals (Mulej, 2000, 127):

1. Considering the situation: ensuring inventiveness, holism and advantageous use of inventions.
2. Approach: methodological, not only methodical knowledge.
3. What: the most precise definition of the system »problem, goals and tasks«.
4. How: the most precise scheme of the implementation procedures for each task.
5. Considering all essentials: a dialectical system of viewpoints.
6. Personal capacity: for dialectical thinking (interdependence, interdisciplinary communication, creative cooperation).
7. Organizational possibility for team work.
8. Contemporaneity: continuous updating of the subjective starting points.
9. Knowledge and values: interdependence of all three components of the subjective starting points.
10. Evolution of personality: pre-history of the present subjective starting points.

If the subjective starting points are consistent with contemporary circumstances, therefore in favour of innovation, the successfulness of work is more likely as set goals defined on the basis of the stated starting points contain fewer mistakes.

Based on that, we can define the holism of behaviour - monitoring, comprehension, thinking, emotional and spiritual life, decision-making, communication and activity - as a dialectical system with four interdependent characteristics, mentioned before (Mulej, 2000, 6):

systemic attributes, systematic attributes, dialectics, and materialism.

The USOMID method was prepared to bring the theoretical ideas of the Dialectical Systems Theory closer to practice as a new kind of technology - practical methodology. The starting points for such thinking are found in the following four conditions:

- Competition and selection; that is supporting the successful and impressive;
- Knowledge supported by scientific research that is realized by developmental research complemented with amateur rational achievements of invention-innovation (co)operation of many;
- The introduction of stimulating awarding with differences according to effect;
- The integration of capacities, knowledge of ambitious values and sources directed into common success in broader frameworks, creative cooperation in the broadest sense of the term, joint operations instead of fragmented forces.

Knowledge that was developed in the dialectical systems theory gave nice results, but it could not have been developed for general use without going through all steps of the innovation chain:

1. From basic research to
2. Applied research and
3. Even more concrete development and
4. Engineering preparation to
5. Operational technology of creative work and cooperation.

In later improvement of the USOMID, authors shifted the attention from the organization to creative cooperation for innovation, including the operations renewal. However, methods from abroad were more often used in practice than the Slovene USOMID. Perhaps also this is the reason for weak success and the source of the need to offer a new operations renewal model.

7.3 The proposal for the new model of the operations renewal

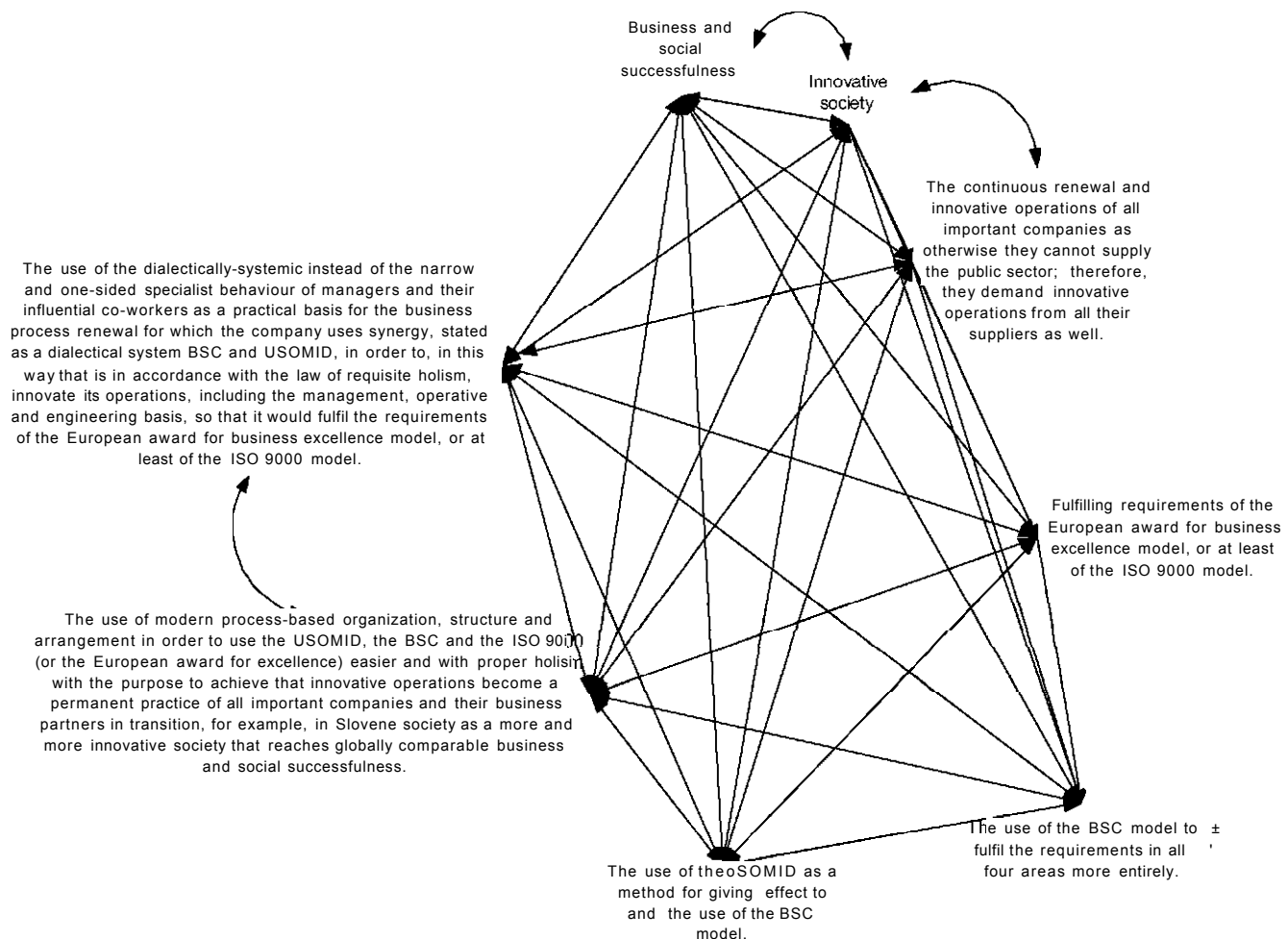
Re-engineering showed to be too big an attack at continuing practice and too much intrusion. Similarly than older methods, it is used less and less, although it includes a lot of useful ideas. ISO 9000 similarly showed both a lot of good characteristics and resistance that often resulted in its guidelines being used more for formalities regarding the perfect quality than for innovation or the operations renewal.

One-sided use of the most used tool for the operations renewal in practice, BSC, proves to be restrictive. Companies that tried to carry out the innovative operati-

ons renewal with BSC have often not reached the set goals. The reasons are found in the exaggerated simplification and the lack of creative thinking and cooperation. Some ideas of re-engineering are included in BSC. In order to surpass routinised operations and the level of exaggerated solidarity in transition countries, which Slovenia is, too, it is necessary to introduce the USOMID method as an applied methodology of the dialectical systems thinking in the business practice of Slovene companies. Therefore, we suggest a new combination of the BSC, the ISO 9000 and the USOMID. Until now, it has not been clear from literature that they are complementary and together contribute to our ability to renew operations in companies according to the law of requisite holism. In Slovenia, the holism of proper holistic thinking in solving business problems is absent.

Our proposal is summarized in Figure1:

Figure 1: *The new model of the operations renewal*



Source: (Hustic, 2008)

Literature

1. Črv Milan. 2000. Objektni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema-metodološki vidiki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 85.
2. Davenport H. Thimas, Short E. James. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Cambridge: Sloan Management Review, Volume 31, Number 4, 11-27.
3. Dulc Janez. Trženje kot temeljni poslovni proces. Available at: <http://www.scnm.com/scnm/visja> (15.07.2008).
4. Hammer Michael, Champy James. 1993. Re-Engineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 35, 223.
5. Hammer Michael. 2002. Process Management And The Future Of Six Sigma. MIT Sloan Management Review, 27.
6. Hammer Michael, Stanton A. Steven. 1995. The Re-engineering Revolution Handbook. London: HarperCollins, 72-79.
7. Harrison A. 1995. Busines Process: Their Nature And Properties, Examining Business Process Re-Engineering. London: Cranfield University, School of Management, Kogan Page, 67.
8. Hustič, I. (2008): Prenova poslovnih procesov kot dejavnik inovativnega poslovanja v sodobnih tranzicijskih razmerah gospodarjenja: Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
9. Kovač Jure. 1998. Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanja podjetja. Kranj: Organizacija, 4: 202-213.
10. Kovačič Andrej, Peček Bojan. 2002. Prenova in informatizacija delovnih procesov. Ljubljana: Visoka upravná šola, Univerza v Ljubljani, str. 26, 124.
11. Kugeler Martin, Becker Jorg, Rosemann Michael. 2003. Process management. Springer Verlag.
12. McHugh Patrick, Merli Giorgio, Wheeler A. William III. 1995. Beyond Business Process Reengineering: Towards the Holonic Enterprise. New York: John Wiley & Sons, 14.
13. Mulej Matjaž. 1997. Zakon potrebne in zadostne celovitosti in pospeševanje razvoja Slovenije. Pospeševanje razvoja Slovenije, Zbornik povzetkov. 23.12.1997, 3.
14. Mulej Matjaž. 1999. Bistveni pomen izhodišč za kakovost analize in zakon potrebne in zadostne celovitosti. MER-Revija za management in razvoj. Letnik 1, 1999, 19-25.
15. Mulej Matjaž. 2000. The invention-innovation process and knowledge management. Maribor. EPF.
16. Mulej Matjaž in Kajzer Štefan. 1999. (Neformalno) sistemsko razmišljanje kot podlaga (uspeha) civilne družbe. Civilna družba v Sloveniji in Evropi. Ljubljana. FDV. 23 March 1999, 43-52.
17. Mulej Matjaž in soavtorji. 1986. Usposabljanje za ustvarjalnost. Ljubljana: Enotnost, 34, 47, 85, 86.
18. Peters Tom. 1996. Management in chaotischen Zeiten. Campus Verlag.
19. Potočan Vojko. 2005. Prenova poslovnih procesov, MBA Razgledi, 11, 1-2.
20. Potočan Vojko, Matjaž Mulej, Štefan Kajzer. 2001. Ali je mogoče celovito standardizirati odločanje v poslovnih sistemih. Organizacija - revija za, management, informatiko in kadre. 34, 7, September, 422- 428.
21. Pučko Danijel, Rozman Rudi. 1993. Ekonomika in organizacija podjetja, 1. knjiga. Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 20.
22. Regan James. 1995. Crunch time-how to reengineer your organisation. Century business. London
23. Turk Ivan. 1987. Pojemovnik poslovne informatike. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 198.
24. Vozel Aleksander. 1999 Kako prevetriti poslovne procese v bankah. Bančni Vestnik 7-8,
25. Business dictionary. 2008. <http://www.businessdictionary.com/definition/jobenlargement.html>
26. Sparxsystems. http://www.sparxsystems.com.au/business_process_model.html

SUCCESS FACTORS IN NEW FINANCIAL SERVICES DEVELOPMENT

Dejavniki uspeha pri razvoju novih finančnih storitev

Izvleček

UDK: 336.051/.055(4974):005.342
V članku proučujemo uspešnost razvoja novih finančnih storitev v odvisnosti od razvojnega procesa in vplivnih dejavnikov: trženjska sinergija, kakovost novih finančnih storitev, značilnosti trga, organizacijska kultura in znanje. Rezultati raziskave, ki smo jo izvedli na vzorcu finančnih institucij v Sloveniji, kažejo, da je uspešnost inovacijskih aktivnosti najmočnejše odvisna od uvedbe novih storitev na trg in od značilnosti slovenskega finančnega trga. Za uspešnost pa so pomembni tudi dejavniki organizacijska kultura in trženjska sinergija.
Ključne besede: Inovacijski model, finančne institucije, finančne storitve, Slovenija

Abstract

UDC: 336.051/.055(4974):005.342
In this paper the success of new financial services development and the relationship between success, development process and influencing factors is discussed: the marketing synergy, quality of services, market characteristics, organizational culture and knowledge. The results of the study based on a sample of financial institutions in Slovenia show that launching is the stage in development process with the most important influence on service success. The most important factor for the service success is the marketplace and its characteristics. The organizational culture, knowledge and marketing synergy are also important for the success of new financial services.
Key words: Innovation model, financial institutions, financial services, Slovenia

1. Introduction

In today's rapidly developing society, innovation has become an essential part of business success. Innovation in financial sector is thus very important for financial institutions in Slovenia, if they want to be competitive with financial institutions in developed foreign markets.

A substantial amount of research has been conducted as regards the innovation of goods, while the research into the innovation of services, especially financial ones, has been given far less attention. In Slovenia, the innovation of goods was studied by many authors (e.g. Bastič, 2004; Mulej, Ženko, Bastič and Knez-Riedl, 2002; Mulej and Ženko, 2004; Snoj and Bajt, 2005; Fatur, 2005; Likar, 2004), but the issues related to innovation of financial services have not yet been fully addressed.

Services present the core of business activities in all developed countries. For example, in the European Union they created more than 60% of GDP and over 70% of whole value added in 2006 (Eurostat Statistical books 2008, 101). In Slovenia, the share of services amounted to 55.5% of GDP in 2007 while the share of financial intermediation, real estate and business services exceeded 18.8% of GDP (Banka Slovenije 2008a, 93-II).

Stemming from a high importance of financial services as presented by the data provided, the purpose of our research was to develop an innovation model for the development of new financial services and to establish which activities of the development process and which factors incorporated in the model are crucial for the financial services success.

2. Innovativeness of financial services in the Slovenian market

In the past 20 years, the European financial market has changed quite substantially and has grown rapidly. Slovenia has followed these changes, but at a slower pace. This is also reflected in the innovation level of financial services, since all the novelties have been adopted from more developed financial markets.

A highly competitive market, as the result of technological progress which has enabled a speedy information flow and has accelerated the development of more complex financial services and new distribution channels as well as the changes in the legal regulation of the financial sector (i.e. deregulation and liberalization), has forced financial institutions in Slovenia to innovate (Košak, Prašnikar, Belavič, Kržišnik, Mehle, Mijatovic, Šimnovec and Juric 2006, 114).

The financial services innovations that have taken place in the Slovenian financial market in the last decade are the result of new market conditions of the financial services operations because the practices from the former economic and financial system had to be adjusted to the new, market-oriented one. They

thus occurred particularly in the area of distribution (i.e. transition from traditional operations to electronic ones), promotion (i.e. new ways and increased scope of advertising), service performance (i.e. the improvement in providing financial services) and physical elements (the improvement of physical elements such as business premises and equipment).

In future, financial institutions in the Slovenian market will have to introduce new technology, focus on new organizational requirements as well as initiate new ways of financing economic structures.

3. Previous research

The research on financial services in more developed financial markets presented the foundation for the development of the innovation model. Namely, the factors influencing the financial services success have been discussed in literature from different points of view. The study by Cooper and de Brentani (1991, 75-78) on the success factors of financial services in Canada was based on the assumption that the success of new financial services depends on factors which define a new financial services development process, on the characteristics of the product, and on the characteristics specific for financial services products. De Brentani (1993, 15-22) formed a model which focuses on the new financial services development process and the factors supporting it. The emphasis of the model is on the creation of supporting atmosphere and the investigation of factors which have their impact on the new financial services development process. Easingwood and Storey (1995, 36-39) investigated the influence of factors which support or hinder activities in the new financial services development process while the activities in the process were not researched. A comparison between the innovation activities of services and of goods in Australia was made by Atuahene-Gima (1996, 35-52). The author looked into the factors which were identified as the prerequisite for a successful process of developing new services and goods. The purpose of individual activities in the new financial services development process as regards different services innovation dimensions was investigated by Gounaris, Papastathopoulou and Avlonitis (2003, 266-279). The research included a detailed analysis of the new financial services development model. Furthermore, by taking into account various levels of innovation, the authors studied which activities lead to greater success.

In her research into the Canadian financial market, de Brentani established positive correlation between different stages in the new financial services development process and success. One of the crucial factors for success that she indicated was in fact the new financial services development process. This factor comprises many activities; namely, idea screening, performing market studies, service testing, extensive training of personnel before market launch, internal marketing, formal promotion activities and market launch of the service (de Brentani 1991, 47-48; 2001, 177).

Market launching was the most important stage of the new financial services development process in many studies (Cooper and de Brentani 1991, 81-82; Gounaris, Papastathopoulou and Avlonitis 2003, 274). According to this study, efficient services were launched far better than the inefficient ones.

In addition, internal and external factors which affect the new financial services development process have proven significant for new financial services success. According to de Brentani, the synergy of the development process (which takes into account the compatibility with several company's skills and resources), market characteristics (which incorporate market competitiveness, product-market fit and response to demand), and the quality of services were those factors which positively correlated with the new services success (de Brentani 1991, 44-45). Among the factors which influence the new financial services development, synergy was the one which distinguished between successful and unsuccessful services the most (Cooper and de Brentani 1991, 81-82; Easingwood and Storey 1995, 37-38).

Organizational culture was not discussed in the majority of the above mentioned researches on the new financial services success models, although it stimulates creativity and innovation. Only de Brentani (1993, 15-22) studied organizational culture as the support environment within which a new financial services development process is performed. Martins and Terblanche investigated organizational culture in great detail as well. Their research was focused on the role and several determinants of organizational culture and how they are stimulated and promoted within organizations. They established that organizational culture is a crucial success factor of each organization as it represents a centre of innovation, thus strongly influencing all stages in the new financial services development process (Martins and Terblanche 2003, 64-74). A number of Slovenian authors also researched organizational culture, its components and its influence on the innovation process (e.g. Cernetic 1997, 263; Kavcic 1991, 132-136; Ursic 1996, 329-333).

Jantunen (2005, 336-349) investigated the process of new knowledge development, which requires the acquisition of useful information, the dissemination of the acquired knowledge and its effective utilization in firms' innovation activities. It is well-known that knowledge and learning capability are becoming a potential source of firms' competitive advantage and are one of the crucial success factors. He established that the ability of knowledge acquisition and utilization is decisive for innovation activities and success of financial institutions. Moreover, Jantunen noted a positive and significant correlation of knowledge acquisition, dissemination and utilization with the R&D intensity and innovative performance (Jantunen 2005, 337, 341-345).

4. New financial services development model

Previous research (Atuahene-Gima 1996:35-52; Cooper and de Brentani 1991, 75-90; de Brentani 1991, 33-59; 1993,

15-22; 2001, 169-187; Easingwood and Storey 1995, 35-40; Gounaris, Papastathopoulou and Avlonitis 2003, 266-279; Jantunen 2005, 336-349; Martins and Terblanche 2003, 64-74) established that the most important factors in the new services development were market characteristics, business synergy of the firm, planning and implementation of new services development process, services quality, organizational culture and its characteristics as well as knowledge management.

When creating the model which incorporates a new financial services development process and the success factors for new financial services in the Slovenian financial market, the emphasis was laid on the influence of those factors which proved crucial for the success and were not included in previous studies in this field but whose contribution to the financial services success has been on the increase (Cooper and de Brentani 1991, 75-90; de Brentani 1991, 33-59; 1993, 15-22; 2001, 169-187; Easingwood and Storey 1995, 35-40; Gounaris, Papastathopoulou and Avlonitis 2003, 266-279; Martins and Terblanche 2003, 64-74; Jantunen 2005, 336-349).

The model shows the interrelatedness between the new financial service development process and four internal factors and one external factor that influence the process implementation.

4.1 The research survey

A survey was conducted based on the literature and the innovation model for the new financial services development. The managers from marketing and development departments of financial institutions in Slovenia were asked to answer a questionnaire concerning successful and unsuccessful new financial services. We analyzed which activities of the development process and which factors included in the innovation model are crucial for the innovation activity of financial institutions.

This research on the success of new financial services was performed in the Slovenian financial market, which is, from a global perspective, characterized as rather less developed or developing one. The main characteristic of developing financial markets is their instability, which is closely followed by low liquidity and outflow of capital from firms (Sjekloca 2004, 22). The limitations of the research stem mainly from market size. Namely, the Slovenian financial market comprises less financial institutions in comparison with financial markets of other, larger countries (e.g. the most developed countries in the European Union, the USA, Canada and Japan).

The formulation of hypotheses was based on the findings of the studies performed in developed financial markets. These hypotheses were used to examine the importance of the connection between the discussed factors and the stages of the new financial services development process for financial institutions in the Slovenian financial market.

The new financial services development process consists of four stages, which comprise several activities. The stages of the new financial services development process are: idea generation and screening, business analysis and marketing planning, services development and testing, services launching.

- **H₁**: There is a positive correlation between the stages of the development process and success indexes.
- **H₂**: Market launching is the most important stage for the new financial services success.

The new financial services development process, which is directly influenced by marketing synergy and financial service quality, represents the core of the model. Marketing synergy of a service means that the new service fits well with the existing image of the financial institution, provides a superior advantage to competing financial services in terms of meeting customer's known needs, and receives strong support from the financial institution and its personnel during and after the launch. It represents a strong match between the needs of the financial service and the institution's sales personnel, distribution, advertising and promotion, and marketing skills. In order to efficiently develop and market the services, it is more important for a financial institution to build on existing firm's strengths, skills, knowledge and other resources rather than seek new opportunities away from its resources and experiences (Bastic 2004, 66; Cooper and de Brentani 1991, 76). Marketing synergy includes the experiences and the available knowledge of managers and other personnel for the new financial service development and marketing, and the adaptation of the new financial service to the existing distribution system in the financial institution. The quality of financial services is the foundation for the differentiation between competitive services. The main differentiation criteria are reliability, responsiveness, competence, courtesy, credibility, security, access, understanding customer's needs, tangibility and other dimensions established. Unique, high quality and reliable financial services are thus more successful (Cooper and de Brentani 1991, 78-79; de Brentani 2001, 187).

Apart from the influence of marketing synergy and services quality on the development process, they have a significant influence on each other, too. The quality of the new financial service depends upon marketing synergy and, at the same time, marketing synergy depends upon service quality.

Market characteristics present an external factor, which has the impact on the whole development process of a new service in the financial institution, and, at the same time, on the new service success. In addition, it influences marketing synergy, quality and knowledge management.

- **H₃**: There is a positive correlation between internal factors (marketing synergy and financial service quality) and external factors (market characteristics) and success indexes.

- **H₄:** Among the investigated factors (i.e. marketing synergy with existing sources in a financial institution, market characteristics and new service quality), marketing synergy has the greatest influence on success.
- **H₅:** There is a positive correlation between marketing synergy and new financial services development process, between service quality and new financial services development process, and between market characteristics and new financial services development process.

Organizational culture and knowledge management are factors with a direct influence on the development process, marketing synergy and service quality. For those two factors, a mutual effect is significant: organizational culture has the impact on knowledge in the organization and, at the same time, knowledge influences organizational culture. Both factors do not only affect the success of a single financial service, they also have the impact on the success of all services in the institution and on the success and innovativeness of the entire organization.

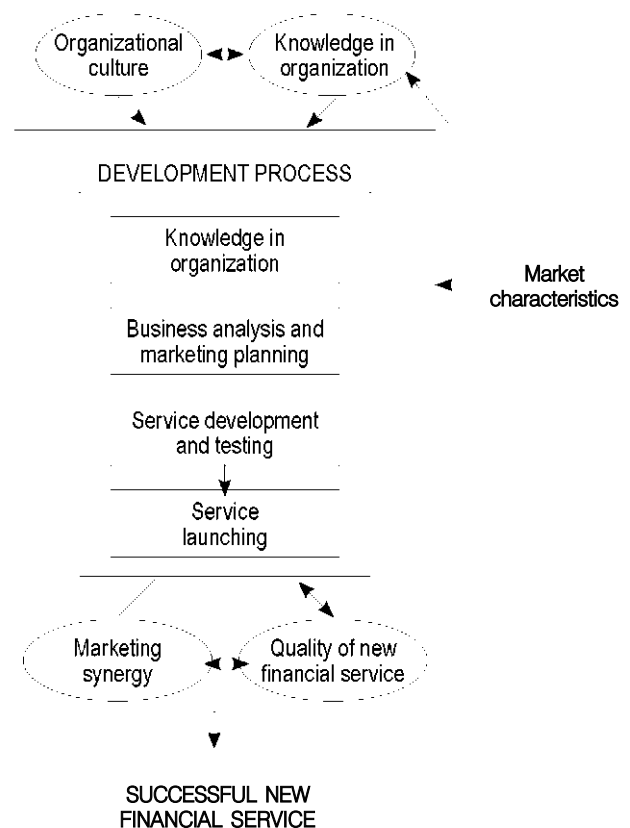
- **H₆:** There is a positive correlation between organizational culture and the stages in the new financial services development process. The correlation is the most significant in the stage of service development and testing. The correlation between organizational culture and marketing synergy, and organizational culture and service quality is also significant.
- **H₇:** There is a positive correlation between knowledge and the stages in the new financial services development process. The correlation is the most significant in the stage of service development and testing. There is also a positive correlation between knowledge and service quality, and knowledge and market characteristics.

4.1.1 The research methodology

The data for the hypotheses testing were collected using a questionnaire. The questionnaire comprised all the activities and factors indicated in the model which have the influence on the success of new financial services.

The questionnaires were forwarded to selected managers in marketing and development departments in 67 financial institutions, taking into account that the questionnaires to banks, insurance companies and brokers were sent to their different organizational units. 35 questionnaires for the evaluation of the successful and unsuccessful new financial service were sent to banks and savings banks, 30 questionnaires to insurance and reinsurance companies, 4 questionnaires to pension funds and 24 to brokers. Because the number of financial institutions in the Slovenian financial market is small, it was not possible to collect and analyse such a sample as it would be possible in countries with a well developed financial market in which there is a large number of financial institutions (e.g. the USA, Canada, Japan, Germany, the UK, etc.).

Figure 1: *New financial service development model including internal and external factors which influence the success*



From 186 questionnaires (i.e. 93 for successful and 93 for unsuccessful services) sent to financial institutions, 60 completed questionnaires were collected, 38 of which for successful and 22 for unsuccessful or less successful new financial services, representing the response rate of 32.26%. Compared to other investigations in more developed financial markets, this response rate is low.

The degree of innovativeness was discussed from the financial institution's and customers' viewpoint. Four dimensions of innovativeness were identified:

- improvement of existing financial services,
- new financial services for the financial institution,
- new financial services for the financial institution and the customers in the Slovenian market,
- completely new, unique financial services in world's markets.

The new financial services development process was divided into four stages as presented by the innovation model. Each stage in the development process was described with the activities required for new service development. Each activity represents an independent variable for further analysis. Degrees of agreement concerning the performan-

Table 1: *Factors for the new financial services development process, internal and external factors*

<i>Factor</i>	<i>Variables</i>	<i>Cronbach's α</i>
Idea generation and screening	Collecting ideas Screening of the idea to the management of the financial institution Evaluating new service with marketing criteria Evaluating new service with financial criteria Exploring positive and negative implications of the new service performance to other financial services	0.851
Business analysis and marketing planning	Investigating the size about target markets for the new financial service Investigating target markets characteristics Analyzing competitors Analyzing customers Preparing a draft of the marketing plan for the service Developing a program for "service positioning" Setting performance objectives of the new service	0.872
Service development and testing	Deciding about the final service specifications Determining the delivery process procedures for the service support Building a service "prototype" Executing operating tests of the service "prototype" and conducting necessary adjustments to systems and procedures Executing service tests within company's personnel Executing service tests within potential customers Evaluating results of service testing	0.850
Service launching	Finalizing the whole marketing plan of the service Launching the new service in the marketplace – with the whole marketing mix support Systematically receiving feedback from customers regarding the service Taking corrective actions regarding service launching	0.874
Marketing synergy	Experiences and disposable knowledge of managers required for the new financial service development Experiences and disposable knowledge of other personnel required for the new financial service development Experiences and ability of personnel required for the new financial service marketing New financial service adjustment to the existing delivery system in the financial institution	0.690
Market characteristics	Expanse of the purchasing power in target markets for the new financial service Degree of market growth for the new financial service Aggressive competition for the new financial service Very similar competitive offerings Informed potential customers about changes of the new financial service New financial services satisfy clearly expressed customer's needs	0.702
Quality of new financial service	Reliability of the new financial service in comparison to reliability of the similar service of the most important competitor Responsiveness of employees regarding customers advices Assurance – knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence Empathy – caring, individualized attention the employees provide their customers Tangibles – adjustment of physical facilities and equipment with the nature of the new financial service	0.536
Organizational culture	Vision and mission support/do not support creativity and innovation in the financial institution Strategic goals in the financial institution permit/do not permit employees a lot of freedom Organizational structure of the financial institution enables information flow without hindrances/with hindrances Defined/undefined definition of individual's tasks in the organization Performing more pretentious projects and tasks in a frame of expert teams with appropriate knowledge and experiences Dealing with employees as important part of the organization Good/bad relationships between managers and other personnel Good/bad communication between individuals, teams and departments in the financial institution Convenient rewarding of employees for their ideas Low/high share of ideas transformed into the concept of the entire service Tolerance of errors from individual's creative and innovative ambitiousness and handling with those errors as a learning opportunity Successful/unsuccessful conflicts handling in financial institution	0.952

Factor	Variables	Cronbach's α
Knowledge	Observing and adopting the best practices of competitors in the financial institution Customer's needs as the base for development activities in the financial institution Documentation of information about development and marketing of own successful and unsuccessful financial services in the financial institution Investigation of successful and unsuccessful financial services Ability to take unexpected opportunities Quickly/slowly changing working methods and practices in the financial institution	0.888

ce of the activities were measured on the 9-point Likert scale. The factors affecting the financial services success for successful and unsuccessful new financial services were also measured on the 9-point Likert scale. The factors organizational culture and knowledge were measured only for the whole financial institution. Namely, both factors affect the success of all services in the financial institution. The success level of the discussed new financial service was measured with different indeces for financial (sales profit) and market success (market share, customer satisfaction, personnel satisfaction, new market opportunities) on the 11-point Likert scale.

Variables describing the activities in the new financial services development process, internal and external factors and success indeces were combined into factors under the following criteria: Cronbach's $\alpha > 0.6$, Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy - KMO as high as possible and Barlett's test of sphericity < 0.05 .

Cronbach's α values for descriptive factors are presented in Table 1.

The correlation and discriminant analysis was applied to establish how particular factors, i.e. the stages of the new financial service development process and the internal and external factors affect the success indeces and what kind of interacting effects exist between different stages of the development process and the internal and external factors.

4.1.2 Data analysis and results

Correlation analysis between the factors of the development process and the success indeces indicated that the individual stages of the development process have different

influence on success indeces. The highest correlation with success indeces is significant for service launching activities.

These results, including the correlation coefficients and significance, are presented in Table 2.

As it can be seen in Table 2, the success of new financial services depends predominantly on the activities in the services launching stage.

We applied the discriminant analysis to find out which factors distinguish between successful and unsuccessful new financial services the most. Among the factors of new financial services development process, service launching is the most important for service success as this is the stage in which the differences between success and unsuccessful financial services are the greatest. Discriminant function coefficients are shown in Table 3.

Table 3: Structure matrix with discriminant function coefficients for stages of new financial services development process

Factor	Value of discriminant coefficient
Service launching	0.804
Idea generation and screening	0.446
Business analysis and marketing planning	0.341
Service development and testing	0.160

In terms of their significance, the service launching stage is followed by the development and presentation of ideas stage. The stage in which new financial services are

Table 2: Correlation coefficients between the stages in the new financial service development process and success indeces

Factor	Market share	Profit	Customer satisfaction	Employee satisfaction	New opportunities
Ideas (Sig.)	0.286* (0.035)	0.327* (0.015)	0.206 (0.128)	0.220 (0.095)	0.380* (0.003)
Analysis (Sig.)	0.374** (0.005)	0.340* (0.011)	0.285* (0.033)	0.327* (0.012)	0.373* (0.004)
Develop. testing (Sig.)	0.111 (0.421)	0.146 (0.288)	0.150 (0.270)	0.138 (0.296)	0.222 (0.091)
Launching (Sig.)	0.472* (0.000)	0.487* (0.000)	0.393* (0.003)	0.463* (0.000)	0.516* (0.000)

N.B.: ** $p < 0.01$

* $p < 0.05$

Table 4: Correlation coefficients between internal and external factors, and success indexes

Factor	Market share	Profit	Customer satisfaction	Employee satisfaction	New opportunities
Synergy (risk)	ü.266* (G.G49)	ü.431" (G.GG1)	ü.31ü* (G.GG2)	ü.37ü" (G.GG4)	ü.268* (G.G42)
Market (risk)	ü.481" (G.GG3)	ü.532" (G.GG3)	ü.458" (G.GG3)	ü.587" (G.GG3)	ü.514" (G.GG3)
Quality (risk)	ü.269* (G.G49)	ü.341* (G.G12)	ü.398" (G.GG3)	ü.447" (G.GG3)	ü.412" (G.GG1)
Culture (risk)	-0.093 (G.599)	0.146 (G.411)	0.042 (G.812)	0.245 (G.143)	0.041 (G.811)
Knowledge (risk)	0.05B (G.744)	0.043 (G.81G)	0.097 (G.58G)	ü.333* (G.G44)	0.205 (G.222)

N.B.: ** p < 0.01

* p < 0.05

developed and tested is the least important. This is rather surprising, as one would expect that this stage is more important than business analysis and market planning.

Based on the results obtained, hypotheses **H** and **H**₂ can both be confirmed. Namely, it was established that the correlation between the stages of development process and success indexes is positive, and that the most important stage for the new financial services success is service launching. A comparable research by Gounaris, Papastathopoulou and Avlonitis (2003, 270-272) also indicated a high importance of service launching irrespective of the service innovation dimension.

The influence of internal and external factors on the new financial services success was measured with correlation coefficients among those factors, which influence the new financial service success and the success indexes.

The results, including correlation coefficients and significance, are presented in Table 4.

There is the highest correlation between market characteristics and success indexes. Market and its characteristics affect the achieved employee satisfaction the most.

Once more, discriminant analysis was used to determine which factor distinguishes between successful and unsuccessful new financial services the most. Only marketing synergy, market characteristics and services quality were examined because organizational culture and knowledge were assessed for the whole financial institution as their characteristics do not differ between successful and unsuccessful services.

Table 5: Structural matrix with discriminant coefficients for synergy, market and market characteristics and new financial services success

Factor	Value of discriminant coefficient
Market and its characteristics	0.9B5
Marketing synergy	0.52B
Quality of new financial service	0.390

As it can be seen, the most important factor is market with its characteristics, followed by marketing synergy, while the quality of new financial services is the least important one.

Regarding hypotheses **H**₃ and **H**₄ we confirm **H**₃ only because we established a positive and significant correlation between internal and external factors (i.e. marketing synergy and services quality, and market characteristics respectively) and success indexes. **H**₄ was rejected because the most important factor for the success of new financial services is market with its characteristics and not marketing synergy as it was presumed. In previous studies (de Brentani 1991, 52-56; Cooper and de Brentani 1991 80-90; Easingwood and Storey 1995, 36-39), marketing synergy was a crucial success factor of new business and financial services.

New financial services development process can be also analysed from the perspective of internal factors (i.e. marketing synergy, new services quality, organizational culture and knowledge) and external factors (i.e. market characteristics) which affect the development process.

The results of this analysis are given in Table 6.

All five factors affect the activities of the idea generation and screening; the correlation with marketing synergy is the highest. Positive correlation is significant between all five factors and the stage of business analysis and marketing planning, the highest being with organizational culture. Positive correlation exists also between all five factors and the stage of service development and testing, the highest being the correlation with knowledge. All the factors, apart from organizational culture, affect activities of service launching, the highest being the correlation with market characteristics.

The results obtained show that each factor except quality has the strongest influence only on one stage of the new financial services development process. Surprisingly, the new financial services quality does not show the highest correlation with any of the development process stages.

The reciprocal influence of internal and external factors is shown in Table 7.

Table 6: Correlation coefficients between the new financial services development stages and internal and external factors

Factor	Ideas	Analyses	Development/testing	Launching
Synergy (risk)	0.515" (0.000)	0.513" (0.000)	0.324* (0.012)	0.559* (0.000)
Market (risk)	0.459" (0.000)	0.425" (0.001)	0.345* (0.009)	0.603* (0.000)
Quality (risk)	0.279* (0.035)	0.388" (0.003)	0.397* (0.002)	0.488* (0.000)
Culture (risk)	0.469" (0.003)	0.560" (0.000)	0.525* (0.001)	0.313 (0.063)
Knowledge (risk)	0.432" (0.008)	0.468" (0.003)	0.594* (0.000)	0.333* (0.044)

N.B.: ** p < 0.01

* p < 0.05

Market with its characteristics presents the external factor with the highest influence on marketing synergy. The correlation between market and services quality is less strong while the correlation between market and knowledge is the weakest. It is interesting that market with its characteristics exerts no significant influence on organizational culture. A high correlation between marketing synergy and new services quality as well as between organizational culture and knowledge is significant.

Hypothesis **H₅** can hence be confirmed because of the positive and significant correlation between marketing synergy, services quality, market characteristics and new financial services development process. Hypothesis **H₆** can be only partly confirmed since the correlation between the organizational culture and development process is positive and mostly significant; however, the correlation with the stage of the service development and testing is not the strongest, but it is the strongest with the stage of business analysis and marketing planning. As a consequence, the second part of hypothesis **H₆** has to be rejected. The correlation between organizational culture and marketing synergy and services quality is significant, so the third part of hypothesis **H₆** can be confirmed. Concerning hypothesis **H₇** it was established that the correlation between knowledge and the stages of the development process is positive; the

intensity of the correlation is the strongest with the stage of service development and testing, as it was hypothesized. The correlation between knowledge and services quality and between knowledge and market characteristics is positive, so **H₇** is entirely acceptable.

As regards the innovation activities of financial institutions in the Slovenian financial market, it was established that they are developed but to a far lesser degree than those in more developed financial markets. New financial services launching appeared to be the most important stage of the development process in Slovenian and foreign markets, while the stage of business analysis and marketing planning showed much greater importance in more developed markets in comparison to the Slovenian one (Gounaris, Papastathopoulou and Avlonitis 2003, 270-272). Marketing synergy proved to be more important than market characteristics in more developed foreign financial market (de Brentani 1991, 47-51; Cooper and de Brentani 1991, 80-90), but in Slovenia the consideration of customer needs and the adjustment of new services to these needs is more important.

In Slovenia, the financial services innovation is limited only to copying the competitors from foreign or domestic markets. For that reason, it is impossible to talk about highly innovative financial services.

Table 7: Correlation coefficients between internal and external factors

Factor	Synergy	Market	Quality	Culture	Knowledge
Synergy (risk)	1	0.580* (0.000)	0.529* (0.000)	0.481* (0.003)	0.362* (0.028)
Market (risk)	0.580* (0.000)	1	0.390* (0.003)	0.280 (0.103)	0.365* (0.031)
Quality (risk)	0.529* (0.000)	0.390* (0.003)	1	0.424* (0.010)	0.422* (0.009)
Culture (risk)	0.481* (0.003)	0.280 (0.103)	0.424* (0.010)	1	0.823* (0.000)
Knowledge (risk)	0.362* (0.028)	0.365* (0.031)	0.422* (0.009)	0.823* (0.000)	1

N.B.: ** p < 0.01

* p < 0.05

4.2 Application in practice

The developed model presents a good theoretical framework for the assessment of the weaknesses in the innovation process in Slovenian financial institutions. The results of our study are useful for establishing the activities and support factors which financial institutions in the Slovenian financial market have not been able to develop. These activities and factors, namely, weaken their innovation activities and the success of new financial services.

5. Conclusion

The contribution discussed the influence of the new financial service development process and the internal and external factors of the success of new financial services.

In the group of internal and external factors, market characteristics have the highest influence on the success of new financial services. An individual financial institution actually has no influence on them but it can take advantage of the opportunities that occur in the market.

The correlation between individual internal and external factors is significant almost for all factors. Market with its characteristics, as the only external factor included in the model, has the highest influence on marketing synergy, its influence on new financial services quality and knowledge is average, while the correlation with the organizational culture is not significant. The reciprocity is significant for marketing synergy and new financial services quality, i.e. synergy influences quality and vice versa. A well performed financial service strongly depends on the experiences and the acquired knowledge of personnel in the new services development process. The employees selling new services have to be experienced and qualified especially when customers of new financial services need advice, which consequently improves customer trust towards the employees.

Organizational culture and knowledge in the financial institution have an influence on marketing synergy and new financial services quality. The correlation between organizational culture and knowledge is very high. It is of principal importance that vision and mission in a financial institution support creativity and innovation, which enables a faster change of working methods and processes. This, in return, facilitates more effective and more efficient operations of the financial institution.

All five factors (marketing synergy, market characteristics, new service quality, organizational culture and knowledge) have a significant influence on the new financial services development process, the only not-significant correlation between individual factors and development process is the correlation between organizational culture and services launching. The influence of the market and its characteristics in the stage of services launching stage is particularly distinctive.

To conclude, financial institutions in Slovenia should consider particular activities in the new financial services development process and should devote special attention particularly to the services launching stage since this is stage which contributes to the services success the most.

References

1. Atuahene-Gima, Kwaku (1996). Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management* 13: 35-52.
2. Banka Slovenije (2008). *Bilten* 17 (10).
3. Bastič, Majda (2004). Success factors in transition countries. *European Journal of Innovation Management* 7 (1): 65-79.
4. Cooper, Robert G. and Ulrike de Brentani (1991). New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners. *Journal of Product Innovation Management* 8: 75-90.
5. Černetič, Metod (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
6. de Brentani, Ulrike (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing* 25 (2): 33-59.
7. de Brentani, Ulrike (1993). The new product process in financial services: strategy for success. *The International Journal of Bank Marketing* 11 (3): 15-22.
8. de Brentani, Ulrike (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *The Journal of Product Innovation Management* 18: 169-187.
9. Easingwood, Christopher and Christopher Storey (1995). The impact of the new product development project on the success of financial services. *Logistics Information Management* 8 (4): 35-40.
10. Eurostat Statistical books. (2008). Europe in figures, Eurostat yearbook (2008). [Online] Available: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-07-001/EN/KS-CD-07-001-EN.PDF.
11. Gounaris Spiros P., Paulina G. Papastathopoulou and George J. Avlonitis (2003). Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter? *International Journal of Bank Marketing* 21 (5): 266-279.
12. Jantunen, Ari (2005). Knowledge - processing capabilities and inovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management* 8 (3): 336-349.
13. Kavčič, Bogdan (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

14. Košak, Marko, Janez Prašnikar, Gorazd Belavič, Špela Kržišnik, Tina Mehle, Vladimir Mijatovic, Nika Šimnovec, Dario Juric (2006). *Razvojne strategije bank v Sloveniji in vloga informatike*. In Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah, urednik: J.Prašnika and A. Cirman. Ljubljana: Časnik Finance.
15. Martins, E.C. and F. Terblanche (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64-74.
16. Salavou, Helen (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus? *European Journal of Innovation Management* 7 (1): 33-44.
17. Sjekloča, Marko (2004). Potreba po novih finančnih razvojnih instrumentih. *Bančni vestnik* 53 (10): 22-24.
18. Uršič, Duško (1996). *Inoviranje podjetja: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Studio Linea.

Milan Jurše*

GLOBALIZIRANJE TRGA POSLOVNEGA IZOBRAŽEVANJA IN MODEL STRATEŠKEGA PRILAGAJANJA UNIVERZITETNE POSLOVNE ŠOLE

Globalisation of Business Education Market and Strategic Alignment of University Business School

Izvleček

UDK: 378.014.61 (4):378.096:005.211
S podpisom Bolonjske deklaracije je pričela Slovenija novo preobrazbo visokega šolstva. V prispevku analiziramo izzive za transformacijo poslovnih šol: globaliziranje poslovnega izobraževanja, pomen znanja menedžerjev za konkurenčnost podjetij, kritike glede relevantnosti prispevka poslovnih šol podjetjem in privatizacijo visokega šolstva. S porajanjem evropskega visokošolskega prostora se krepi konkurenca med poslovnimi šolami, zato orisuje razparava izzive za strateško prilagajanje poslovnih šol v dinamičnem tržnem okolju in spremenljivem slovenskem akademskem kontekstu.
Ključne besede: globalizacija trga, poslovno izobraževanje, bolonjski proces, strateško prilagajanje, menedžment poslovne šole.

Abstract

UDC: 378.014.61(4):378.096:005.211
By signing the Bologna Declaration Slovenia has entered the higher education reform. In the article we analyse challenges for business school transformation: globalisation of business education, the role of knowledge for firm competitiveness, critique about the relevancy of business school contribution to businesses, and privatisation of higher education. By creation of the European Higher Education Area competition for business schools will increase, therefore we analyse in the article challenges for their strategic alignment with dynamic market and changing Slovenian academic context.
Key words: globalization of business education market, Bologna Process, strategic alignment, business school management.

JEL: M16, M30, M38, I23, A20.

1. Uvod

S podpisom Bolonjske deklaracije leta 1999 je bil sprožen *bolonjski proces*, ki naj bi zagotovil formalno harmonizacijo visokošolskih struktur v EU in okrepil konkurenčno dinamiko med ponudniki visokošolskega izobraževanja, hkrati pa spodbudil dinamiko razvoja trga dela in znanja. Na osnovi načel Bolonjske deklaracije so države podpisnice dogradile svoje lokalne zakonske okvire in sprožile proces obsežnih visokošolskih reform, da bi zagotovile večjo primerljivost lokalnih visokošolskih struktur znotraj EU in okrepile vpetost lokalnega visokega šolstva v širši evropski visokošolski prostor. S sprejetjem Bolonjske deklaracije so se države podpisnice (tudi Slovenija) zavezale, da bodo do leta 2010 uskladile svoje lokalne visokošolske sisteme z njenimi načeli in se pridružile gradnji evropskega visokošolskega prostora (EHEA).¹

Menedžersko in poslovno izobraževanje postaja vse bolj izpostavljen konkurenčnemu pritisku na trgu izobraževanja, na katerem se ob tradicionalnih univerzitetnih poslovnih šolah pojavljajo številni novi ponudniki. Med slednjimi so vse bolj prodrone zasebne poslovne šole, ki niso obremenjene s tradicionalnim univerzitetnim okvirom upravljanja. Podobno kot v državah zahodnega sveta z razvito tržno ekonomijo tudi v Sloveniji poslovno izobraževanje pospešeno prerašča v klasično *storitveno panogo* na konkurenčnem trgu izobraževanja, na katerem mora vsak ponudnik s primerno strategijo trženja braniti oziroma krepiti svojo konkurenčno pozicijo in izgrajevati primerno razlikovalnost svoje izobraževalne ponudbe. Ključno vprašanje, ki ga zastavljamo v tem raziskovalnem prispevku, je naslednje: Kako, s kakšnimi sredstvi in mehanizmi naj v tržnem konkurenčnem kontekstu gradi svoj položaj univerzitetna poslovna šola,² ki je vpeta v *akademski okvir javne univerze* in ima torej značaj javne inštitucije, ki ga določajo zakonska regulativa, sistem javnega financiranja ter mehanizmi univerzitetnega akademskega in poslovnega vodenja oziroma upravljanja?

¹ European Higher Education Area.

² Z generičnim izrazom *poslovna šola* bomo v tej razpravi pojmovali visokošolske izobraževalne inštitucije s področja ekonomije in poslovnih ved ter ožjega področja menedžmenta, ne glede na to, ali deluje konkretna inštitucija na področju univerzitetnega ali visokošolskega izobraževanja, na dodiplomski ali podiplomski ravni ter ne glede na to, ali je vključena v univerzitetni kontekst ali pa deluje kot samostojna zasebna visokošolska izobraževalna inštitucija. Kadar pa bomo želeli izpostaviti položaj poslovne šole kot inštitucije javnega visokošolskega sistema, bomo uporabljali izraz *univerzitetna poslovna šola*.

dr. Milan Jurše, izr. prof., Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija. E-mail: milan.jurse@uni-mb.si

Avtor se zahvaljuje dvema anonimnima recenzentoma za koristne sugestije in napotke za izboljšanje teksta raziskave. Odgovornost za morebitne nedoslednosti in napake je pripisati v celoti avtorju te raziskave.

1.1 Izhodišča raziskave

Krepitev procesa privatizacije visokega šolstva in krčenja financiranja javnih visokošolskih institucij iz državnega proračuna postavlja univerzitetne poslovne šole v vse več tranzicijskih državah v zahtevnejši položaj. Omejevanje javnega financiranja visokega šolstva jih namreč sili v iskanje dodatnih virov financiranja svojega tekočega poslovanja in razvoja. Zato se tudi pri njih krepi spoznanje, da je nujna večja tržna naravnost, delovanje po gospodarskih in tržnih načelih pri pridobivanju dela prihodkov s trženjem svojih produktov (izobraževalnih, svetovalskih, raziskovalnih idr.) in izvajanjem drugih trženjskih aktivnosti na trgu znanja. Tudi raziskovalci v državah z razvito tržno ekonomijo ugotavljajo (Knight 2003a, 13), da so se znašle javne neprofitne organizacije v zaostrenem primežu, ker se krči javno financiranje njihove dejavnosti in naraščajo stroški operativnega delovanja ter se hkrati krepi konkurenca na trgu storitev. Na trgu poslovnega izobraževanja je zato že mogoče zaznati trend agresivnega konkurenčnega delovanja tržno naravnanih ponudnikov s študijskimi programi, ki so za študente privlačni ter oprti na pragmatično izvedbo izobraževalnega procesa, zato le-ti že ogrožajo tržno pozicijo tradicionalnih ponudnikov z akademsko zasnovanimi študijski programi. Programi slednjih so sicer oprti na temeljno znanstveno raziskovalno delo visokošolskih učiteljev, zato so običajno tudi zahtevnejši in tržno na videz morda manj privlačni, čeprav zagotavljajo širši nabor temeljnih družbeno-ekonomskih znanj in ne le zgolj strokovna znanja in veščine s področja ozke strokovne specializacije študija.

Širše družbene in institucionalne spremembe torej nakazujejo, da bodo v bodoče univerzitetne poslovne šole in univerze v tranzicijskih državah vse bolj izpostavljene delovanju tržnih silnic. Zato bomo v raziskavi razčlenili glavne spremembe v akademskem in širšem družbenem okolju z namenom, da kritično ovrednotimo njihove implikacije za sodobni menedžment univerzitetnih poslovnih šol ter nakažemo nujnost, da morajo poslovne šole zagotavljati bolj ekspliciten (jasno prepoznaven) koristen prispevek za gospodarsko prakso in druge deležnike. Kot opozarjajo nekateri raziskovalci (Novak 2006, 125), mora tudi v zavest nosilcev menedžerskih odločitev in raziskovalcev prodreti spoznanje, da bo v njihovi dejavnosti na področju visokega šolstva vse bolj prisotna zahteva po večji tržni naravnosti. Spremembe v zunanjem kontekstu se zato zrcalijo tudi v nujnem prilagajanju vodenja visokošolskih zavodov, ki so vse bolj odvisni od trga znanja, zato se morajo na primeren način razviti v tržno naravnane ponudnike znanja.

V prispevku bomo izoblikovali kontekstualni okvir za *holističen akademsko naravnani menedžment* univerzitetne poslovne šole, vpet v *tržnofilozofijo in poudarjeno družbeno odgovorno delovanje* teh visokošolskih izobraževalnih institucij. Sodimo, da zahteva tržni kontekst na področju visokošolskega poslovnega izobraževanja, da uvajajo javni ponudniki poslovnega izobraževanja usklajeno akademsko tržno paradigmo menedžmenta, hkrati pa morajo izrazite-

je izražati družbeno odgovornost v svojem delovanju. Integracija akademskih načel pri vodenju razvoja poslovne šole z večjo tržno odzivnostjo in družbeno odgovornostjo povečuje kompleksnost obvladovanja procesov in menedžmenta, zato zahteva tudi večjo profesionalizacijo samega menedžmenta.³

V raziskavi izhajamo iz osnovne predpostavke, da se morajo tudi univerzitetne poslovne šole kot *družbene institucije* v tranzicijskih državah učinkovito preoblikovati v sodobne *akademsko tržno usmerjene izobraževalne institucije*, ki bodo zmožne utrditi in vzdrževati svojo razlikovalno in branljivo pozicijo na lokalnem trgu poslovnega izobraževanja, vpetega v širši globalni kontekst evropskega akademskega prostora. Temu prostoru dajejo konkurenčni pečat tudi bolonjski proces, porajanje mednarodnih standardov akademske in menedžerske odličnosti poslovnih šol (mednarodne akreditacije), vse večje standardiziranje izobraževalne ponudbe pa tudi vse bolj zapaženo in odmevno razvrščanje (rangiranje) poslovnih šol na različnih mednarodnih lestvicah, ki jih objavljajo mediji (Financial Times, Business Week, Forbes, Wall Street Journal idr.).

Primerno strateško prilagajanje *univerzitetnih poslovnih šol* je odvisno od vrste dejavnikov. Ključni vidik je vsekakor njihova 'stopnja svobode' v strateškem ravnanju, odvisna od konteksta 'pravil igre' univerze, ki jim določa tako temeljni okvir akademskega delovanja kot tudi dopustno stopnjo svobode pri neodvisnem poslovnem delovanju na trgu. Gre torej za podoben problem, kot ga zasledimo v podjetjih s centralizirano strukturo menedžmenta in jasno določenimi (omejenimi) stopnjami poslovne svobode za njihove podrejene enote (hčerinske družbe), ki določajo okvir njihove poslovne avtonomnosti in dopustne *odzivne sposobnosti* na dinamičnem mednarodnem trgu.

Spregle dati pa ne smemo še enega problema, ki ni prisoten zgolj v gospodarskih družbah, temveč tudi pri *odzivanju* univerzitetnih poslovnih šol in univerz na spremembe. Za razvoj poslovne šole je zelo nevarno, če trpi za t. i. *institucionalno kratkovidnostjo*,⁴ ki jo Chelte in Coulter (2008, 70-71) pojasnjujeta kot kratkovidnost, ki usmerja menedžerje šol k temu, da počnejo profesionalne stvari zgolj na konvencionalen način, torej tako, kot

³ V praksi najdemo različne nazive za vodstvene pozicije poslovnih šol, npr. menedžer, direktor, predstojnik, dekan (na javnih akademskih institucijah). V Sloveniji uporabljeni naziv vodstva univerzitetne poslovne šole - *dekan* - bomo v tej razpravi pogosto zamenjali z izrazom *menedžer* z namenom, da bi ob akademski vodstveni funkciji, ki jo opravljajo *dekani* v okviru regulativnih pristojnosti (zakonodaja, statuti univerz) izpostavili dodatno potrebne, zlasti tržno in poslovno naravnane vodstvene funkcije, da bi učinkovito in uspešno vodili univerzitetno poslovno šolo v razmerah razvoja trga poslovnega izobraževanja. Iz povsem tehničnih razlogov bomo v prispevku zapisali samo moško obliko poimenovanja menedžerske funkcije in drugih akterjev.

⁴ V gospodarskih družbah je sličen problem pretirano krmiljenje poslovanja in usmerjanje menedžerskih presoj zgolj v uravnavanje kratkoročnega finančnega rezultata, da bi vzdrževale borzni tečaj delnic družbe.

so jih vedno počeli, ne da bi čutili, da je potrebno karkoli spremeniti. Taka kratkovidnost je lahko posledica nekega modela delovanja, ki je v *preteklosti* šoli zagotavljal ustvarjanje ugodnih rezultatov in razvoj ugodne podobe v okolju, zaradi česar vodstvo ne čuti, da bi bilo potrebno karkoli spremeniti. Kritični vidik take poslovne filozofije se zrcali v nevarnosti, da postane vodstvo 'ujetnik' preteklega imidža in utečenega operativnega konteksta delovanja šole in kljub spremembam in *spremenjenim okoliščinam* v okolju ne čuti potrebe po strateškem odzivanju nanje. Upadanje vpisa novih kandidatov na izredni študij, izguba tržnega deleža in posledično upadanje prihodkov iz dejavnosti na trgu so tipični *ex post* pokazatelji resnih sprememb na trgu, ki so se že zgodile v strukturi trga in konkurence. Če se vodstvo ni pravočasno odzvalo na nov konkurenčni izziv, je to tipičen odraz 'paradigemske paralize' poslovne šole, ki usmerja presoje njenih menedžerjev v kontekstu obstoječega poslovnega modela (paradigme) delovanja šole. Pretirano opiranje vodstva na filozofijo '*status quo*' za menedžment šole v okoliščinah, ko se dinamično spreminjata univerzitetni in poslovni kontekst, je lahko za poslovno šolo zelo tvegana 'strategija'.⁵ Takšna ('status quo') organizacijska mentaliteta poslovne šole (Chelte in Coulter 2008) se lahko zrcali na zelo različne načine, npr. v nepripravljenosti vodstva, da odpravi jasne slabosti v posameznih procesih šole, ki jih je nakazalo samoevalvacijsko poročilo; nepripravljenosti akademskega osebja, da uskladi svoje učne načrte in pristope v izvedbi kurzov z najnovejšimi spoznanji stroke na svojem predmetnem področju ali nepripravljenosti izboljševati metode poučevanja, posodabljati študijska gradiva skladno z novimi spoznanji na področju znanstvene discipline ipd.

Če torej ni nekih zunanjih spodbud ali zahtev po prilaganju, se v kontekstu želje o stabilnosti akademskih okoliščin poraja nevarnost, da v presojah posameznika ali institucije prevlada težnja k inerciji, po kateri se lahko vodstvo institucije v svojih presojah omeji na dano (stabilno) situacijo in izbrano standardno opcijo, ki ne zahteva dodatnega napora ali pretiranih sprememb. Moči inercije vsekakor ne smemo podcenjevati, zato mora vodstvo poznati mehanizme, kako tako neugodno in tudi nevarno stanje premagati (Thaler in Sunstein 2008, 8). Ta problem se zrcali npr. v prenovi študijskih programov na način, da skušajo izobraževalne institucije svoje programe zgolj tehnično uskladiti z 'bolonjskimi' visokošolskimi strukturami, ne da bi pri tem razvile ustrezne vsebine ter skušale z novo logiko predmetnika in s sodobnimi oblikami izvajanja študija slediti *vsebinskim* načelom Bolonjske deklaracije. V procesu strateške prenovne študijskih programov bi morale univerzitetne poslovne

šole iskati inovativne načine za kombiniranje poslovnega znanja in poučevanja z razvojem relevantnih kompetenc in spretnosti, ki naj opremijo študente, da bodo po diplomiranju zmožni delovati v širšem problemskem kontekstu, s katerim se bodo v prihodnje soočala podjetja (Boulton in Lucas 2009).

Bolonjski proces obravnavamo v tej razpravi kot *institucionalni odziv EU* na izzive globalizacije, ki se širi tudi na področje trga izobraževalnih storitev. V procesu globalne transformacije družb je tudi visokošolsko izobraževanje zašlo v proces transformacije tako v ekonomski kot tudi v kulturni razsežnosti (Marginson in van der Wende 2007, 5-8). Ponudniki visokošolskega izobraževanja so namreč v *nekaterih segmentih* ponudbe vse bolj podvrženi delovanju trga in trženja svojih produktov v konkurenci vse številnejših ponudnikov izobraževalnih storitev. Vzporedno s krepitvijo tržnih silnic pa se poraja tudi vprašanje zagotavljanja primerne kakovosti menedžmenta visokošolskih institucij in zagotavljanja njihovega tradicionalnega družbenega poslanstva. Vse širša raba interneta omogoča ekonomsko učinkovit in visoko odziven prenos znanja in informacij (v obliki čezmejnega e-učenja in e-izobraževanja, dostopa do informacij preko interneta ipd.) v globalnem okviru; tako se tudi krepi globalna razsežnost prenosa znanja. Nova dinamika razvoja na trgu znanja in izobraževalnih storitev zato postavlja tradicionalne ponudnike znanja pred nove akademske in poslovne izzive, ki se dodatno krepijo tudi zaradi vse večje mobilnosti študentov in akademskega osebja.

Ko se spreminja institucionalni kontekst visokošolskega izobraževanja, v katerem se mešata javno poslanstvo in zasebna pobuda (tržni mehanizem), obstaja sicer še veliko nedorečenosti in ovir, ki preprečujejo bolj izrazito tržno naravnost obnašanja univerzitetnih poslovnih šol, pa čeprav so v procesu privatizacije visokega šolstva najbolj izpostavljene vplivom trga. Vrsta omejitev in rigidnosti v akademskem in univerzitetnem kontekstu menedžmenta zlasti te šole, v primerjavi z zasebnimi ponudniki poslovnega izobraževanja, bolj ovirajo v prizadevanjih za samostojno in tržno proaktivno strateško usmerjanje poslovnega delovanja na trgu znanja. V ozadju razprav o delovanju univerz se vsekakor križata diametralno nasprotni viziji prihodnjega razvoja visokega šolstva. Prevladujoča, konvencionalna vizija je vpeta v razumevanje *javnega* visokega šolstva kot javne dobrine in univerze kot *ekskluzivnega* ustvarjalca in prenašalca novega znanja, zato nekateri akademski voditelji zagovarjajo rigiden model centralizirano vodene univerze kot integrirane akademske institucije. Alternativni pogled pa se opira na *znanje kot tržno blago* in dejstvo, da univerze niso več edini ustvarjalec novega znanja, zato se porajajo zahteve, naj bo univerza bolj tržno (podjetniško) naravnana in ekonomsko učinkovitejše deluje v vseh procesih (raziskovanje in ustvarjanje novega znanja, izobraževanje, upravljanje in vodenje akademskih, podpornih in poslovnih procesov itd.). V prispevku bomo zato najprej orisali ključne silnice razvoja visokošolskega konteksta v procesu globalizacije trgov, konkurence in poslovnega iz-

Univerze se prav tako često togo in počasi odzivajo na nujne spremembe. Resno presojo položaja univerze v družbi zahteva npr. razvoj in nastajanja novega znanja, ko se poraja *družba znanja*, v kateri univerze nimajo več nekega '*naravnega monopola*' nad ustvarjanjem novega znanja, temveč so zgolj *eden* od vrste akterjev, ki delujejo v segmentu ustvarjanja novega znanja. Nova paradigma razumevanja znanja le-tega ne obravnava več kot zgolj *javno dobro*, temveč je za številne tržne ponudnike znanje razumljeno zlasti kot *dobičkonosen tržni produkt*.

obraževanja, nato pa kritično ovrednotili njihove implikacije za akademsko in poslovno delovanje (menedžment) ter strateško prilagajanje univerzitetne poslovne šole dinamičnim razmeram v poslovnem in akademskem okolju, v katerem deluje in kot družbeno odgovorna akademska institucija razvija svoje odnose s ključnimi deležniki.

2. Akademsko tržni kontekst sprememb in delovanje univerzitetnih poslovnih šol

2.1 Dinamiziranje trga poslovnega izobraževanja v Evropi in zunanjega konteksta poslovnih šol

V kritični refleksiji o razvoju univerzitetnega poslovnega izobraževanja ne smemo spregledati vse večje kompleksnosti, ki se poraja zaradi krepitve globalizacije trga in konkurence, ter jasnih implikacij, ki izhajajo iz tega procesa za menedžment gospodarskih subjektov (družb), saj je proces njihovega učinkovitega in uspešnega odzivanja v veliki meri pogojen s *kakovostjo menedžerskih znanj* menedžerjev. Podobno kot druge tranzicijske države v centralni in vzhodni Evropi se tudi Slovenija v zadnjem desetletju intenzivno vključuje v ta proces: spreminja ustroj in lastniško strukturo svojega gospodarstva in razvija tržno ekonomijo z namenom izoblikovati prevladujoče privatno lastništvo in zasebno podjetniško iniciativo kot osnovo za ekonomski razvoj in krepitev blagostanja družbe.

Visoko šolstvo prav tako spreminja svojo podobo, saj ga v to sili tudi eksplicitna politična vizija o privatizaciji visokega šolstva, ki je oprta na pričakovanje, da bo sprostitve zasebne pobude z dovoljenim vstopom novih (zasebnih) ponudnikov okrepila konkurenco na trgu visokošolskega izobraževanja. V visokošolskem prostoru se poraja nov strateški okvir delovanja akademskih institucij, ki naj bi postal, ko se bosta udeležila vizija bolonjskega procesa in politično inducirana privatizacija visokega šolstva, konkurenčno bolj učinkovit, novi ponudniki pa bi bistveno razširili in obogatili tržno ponudbo izobraževalnih programov za povpraševalce. Sklepno pričakovanje političnih liderjev je, da se bo posledično, zaradi krepitve konkurence, bistveno izboljšala kakovost visokošolskega izobraževanja. Proces tranzicije visokega šolstva v tržno naravnano storitveni sektor je vsekakor najbolj dinamičen in izrazit prav na področju poslovnega izobraževanja, ki se pospešeno preobraža v klasičen storitveni trg. Hawawini (2005) sodi, da ima znaten del zaslug za hitro rast poslovnih šol v evropskem prostoru, po naši presoji tudi v Sloveniji, dejstvo, da so vstopne ovire v ta segment visokošolskega izobraževanja relativno nizke, saj so stroški ustanovitve poslovne šole neprimerno nižji v primerjavi z ustanovitvijo katere od naravoslovnih šol, ki potrebujejo drago opremo, laboratorije in drugo infrastrukturo. To dejstvo potrjuje tudi slovenski model (t. i. lump sum model) financiranja javnega visokega šolstva, ki je oprt na poprečno financiranje na osnovi števila študentov in diplomantov v določenem razmerju, ki upošteva *različne* relativne stroške za posamezna področja visokošolske dejavnosti in dogovorjene uteži (ponderje) multiplikacije normativnih

letnih sredstev, ki se izračunajo za posamezno visokošolsko institucijo.⁶

Podobno kot teče proces odpiranja domačega gospodarskega prostora mednarodni konkurenci, se krepí tudi proces sproščanja visokošolskega prostora za zasebne šole in mednarodno konkurenco. S tem se v samih temeljih spreminja *relevanten* zunanji kontekst delovanja in vodenja univerzitetnih poslovnih šol, saj pričanja tradicionalno prevladujoči koncept visokošolskega izobraževanja kot *javne dobrine* pospešeno dopolnjevati, v nekaterih segmentih pa celo izpodrivati *tržno usmerjeni model visokošolskega izobraževanja*, oprt na razumevanje *znanja* kot tržnega blaga oziroma storitve. V procesu *tranzicije javnega visokošolskega prostora v tržni visokošolski prostor* s heterogeno strukturo ponudnikov se zato porajajo novi izzivi za poslovno izobraževanje, ki bodo imeli strateške posledice za tržni položaj in menedžment *univerzitetnih poslovnih šol*. Hkrati ne moremo spregledati širše družbene vloge poslovnega izobraževanja in sprememb v globalnem tržnem in menedžerskem kontekstu, ki prav tako ustvarjajo resen razvojni izziv za poslovno izobraževanje. Nove zahteve se porajajo ne nazadnje tudi, ker se vse bolj eksplicitno izražajo pričakovanja delodajalcev glede potrebnih znanj, poklicnih spretnosti, osebnostnih in vodstvenih kompetenc menedžerjev kot globalno odgovornih liderjev in poslovnih strokovnjakov na različnih izvršilnih ali operativnih pozicijah v gospodarskih družbah. Vrsto dilem glede teh sprememb in njihovega vpliva na poslovno izobraževanje nakazuje tudi študija EFMD (GRI 2007), mi pa jih bomo povezali še z nekaterimi drugimi ključnimi vidiki sprememb, ki so pomembni za strateško usmerjeni menedžment univerzitetnih poslovnih šol.

Internacionalizacijo visokošolskega izobraževanja često razumemo kot sistematičen način delovanja in kot nenehen napor izobraževalnih institucij, usmerjen v to, da bodo njihovi diplomanti z visokošolsko izobrazbo razvili primerno odzivnost na zahteve in izzive, ki se zrcalijo v procesu globalizacije družb, gospodarstev in trga dela. Zato postaja tudi visokošolsko izobraževanje v svoji dejavnosti in naporih vse bolj mednarodno, s tem pa tudi bolj vpeto v medkulturno delovanje pri izvajanju svojih procesov in aktivnosti (*Leadership Summit*, 2006, 10). Če univerzitetna poslovna šola ne sledi trendom globalizacije v svoji dejavnosti in procesih, ne more zagotavljati kakovostnih diplomantov, ki bodo zmožni voditi poslovne procese v podjetjih, ki so vse bolj izpostavljena delovanju vplivov globalizacije in internacionalizacije konkurence. Zato je postala mednarodna razsežnost visokošolskega izobraževanja na začetku 21. stoletja ključni dejavnik in osrednji izziv za vse ponudnike akademskega znanja (Knigh 2007, 6).

Model financiranja je trenutno urejen z naslednjimi akti: Uredba o javnem financiranju visokošolskih in drugih zavodov, članic univerz od leta 2004 do leta 2008 (Uradni list RS, št. 134/03), ki je bila dopolnjena in spremenjena (Uradni list RS, št. 72/04, Uradni list RS, št. 4/06, Uradni list RS, št. 132/06, Uradni list RS, št. 99/08, Uradni list RS, št. 99/2008).

Eden bistvenih vidikov razvoja globalnega trga poslovnega izobraževanja je izjemno hitra širitev ponudbe različnih izobraževalnih programov (tudi po kakovosti), ki jih razen tradicionalnih akademskih ponudnikov ponujajo tudi novi ponudniki izven akademskega sveta (npr. 'e-univerze'). Hkrati se krepi spoznanje, da postaja *znanje lukrativno tržno blago*, s katerim je mogoče v razmerah globalnega trga in hitre rasti povpraševanja po znanju in izobrazbi ustvarjati tudi donosen posel (dobiček) na osnovi klasične trženjske paradigme 'vrednost za primerno ceno'. Kolb (1984, 7) je v svojem znanem delu o izkustvenem učenju že pred časom poudaril, da je med novodobnimi ponudniki mogoče najti tudi take, ki delujejo po načelu 'mail-order diploma operations'!

Univerzitetne poslovne šole se v svojem akademskem pristopu opirajo na tradicionalne akademske vrednote, zato praviloma ponujajo programe, ki so oprti na akademsko raziskovanje, njihova izvedba pa temelji zlasti na klasičnih kontaktnih predavanjih za velike skupine študentov.⁷ Zato te programe povpraševalci na trgu pogosto sprejemajo kot pretirano 'akademske', šole pa se izpostavljajo tveganju, da bodo njihov položaj ogrozili tržno bolj odzivni in prilagodljivi ponudniki s pragmatično zasnovanimi programi in za študente prijaznejšo izvedbo študijskega procesa. V današnji realnosti znanja ne razumejo zgolj kot javno dobro, ki je kot rezultat raziskovalnih procesov na javnih univerzah prosto dostopna vsem, temveč tudi kot dobičkonosno tržno blago. Z vse bolj agresivno tržno politiko poslovnih šol se krepi tudi nevarnost, da se poraja *razvojenitev poslovnega izobraževanja*, ki je posledica hitre širitve tržne ponudbe podobnih programov številnih novih ponudnikov na trgu poslovnega izobraževanja, nizkih vstopnih ovir v ta segment izobraževanja in vizije novih poslovnih šol, ki razumejo poslovno izobraževanje kot povsem *poslovno* delovanje na tem storitvenem trgu. Dodaten razlog za tak razvoj trga tiči v razširjeni praksi novih poslovnih šol, da konkurenčno posnemajo tradicionalne in ugledne ponudnike izobraževalnih storitev, zato postajajo študijski programi med seboj vse bolj podobni. Številne nove zasebne poslovne šole razumejo poslovno izobraževanje kot privlačen posel, s katerim si lahko ustvarijo primeren tržni delež z agresivnim trženjem in pragmatičnim konkuriranjem tradicionalnim univerzitetnim poslovnim šolam, ki so zaradi svoje 'akademske držje' često nekoliko bolj toge v tržnem delovanju in izkazujejo morda celo premajhen *posluh za potrebe trga*. Zasebne poslovne šole delujejo pretežno (nekateri pa izključno) na osnovi ustvarjanja tržnih virov financiranja svoje dejavnosti, zato se morajo vesti kot ekonomski subjekti in optimirati svojo finančno strukturo, upoštevajoč pričakovanja lastnikov šole glede ustvarjanja dobička. Zaradi fenomena 'komodizacije' ponudbe prerašča poslovno izobraževanje v ponujanje '*generičnega tržnega blaga*', katerega kon-

kurenčnost se opira na dva ključna dejavnika: *sprejemljivo ceno* za ponujeno vrednost in intenzivno *razvejane distribucijske kanale*, ki ustvarjajo čim širšo dostopnost programov za povpraševalce po znanju.

Podobno kot v konceptu mednarodnega trženja na konvencionalnih izdelčnih in storitvenih trgih se torej tudi v visokošolskem izobraževanju čedalje bolj odražajo vplivi tržnih silnic na položaj posameznih ponudnikov znanja na trgu, zato je zlasti na področje poslovnega izobraževanja v zadnjem času vse več opozoril na nujnost upoštevanja zakonitosti trženjske stroke pri razvoju tržne ponudbe izobraževalnih programov in gradnje primerne strategije ponujanja teh programov na trgu znanja. Očitno se tudi univerzitetne poslovne šole ne morejo izogniti fenomenu 'marketizacije' in 'komodizacije' svojih storitev in programov, ki jih ponujajo na trgu. Globaliziranje trga storitev je prodrlo tudi na področje visokošolskega izobraževanja, zlasti poslovnega, zato je internacionalizacija dejavnosti številnih poslovnih šol postala njihova osrednja strategija mednarodne rasti s širitvijo svoje dejavnosti preko meja domače države v mednarodni izobraževalni prostor oziroma na globalni trg poslovnega izobraževanja. S tem se seveda krepi razumevanje znanja kot tržnega blaga, katerega prodajna razsežnost je odvisna od skladnosti ponudbe s tržnim povpraševanjem. Zato nekateri avtorji (Trnavčević, Trunk Širca in Logaj 2005, 2) opozarjajo na nujnost ustreznega vodenja in trženjsko podprtega delovanja visokošolskih inštitucij, ki morajo bolj zavzeto spremljati in ocenjevati razmere na trgu znanja, spoznavati potrebe ciljnih segmentov odjemalcev, načrtovati in oblikovati primerne izobraževalne programe in tudi na primeren način zagotavljati dostop zainteresiranim do svoje ponudbe, pri čemer morajo svoje tržno delovanje opreti na skladnost ponudbe s potrebami odjemalcev na globalnem trgu poslovnega izobraževanja, upoštevajoč pri tem tudi kulturne razlike med posameznimi lokalnimi trgi znanja oziroma lokalnimi izobraževalnimi okolji.

Ko se krepita *tržna logika* in *trženjska agresivnost ponudnikov*, se povečuje nevarnost, da bodo tudi univerzitetne poslovne šole prisiljene svoje *tradicionalne akademske vrednote* (znanje kot javno dostopna javna dobrina, kritična radovednost raziskovalcev kot osnovni nagib za ustvarjanje novega znanja, širok dostop do znanja ne glede na ekonomski status interesentov, izobraževanje študentov kot kritično mislečih in družbeno angažiranih članov skupnosti idr.) vse bolj potiskati v ozadje, pa čeprav so le-te tradicionalno dajale pečat njihovi akademski držji. Nakazane institucionalne in tržne spremembe jih namreč silijo, da v svoji dejavnosti vse bolj sledijo tržni filozofiji delovanja. Zaradi agresivne komercializacije visokošolskega izobraževanja se tudi v Sloveniji nakazujejo vidni znaki komodizacije izobraževalnih storitev in študijskih programov, mestoma celo s programi vprašljive kakovosti, kar je v veliki meri posledica ohlapnih akademskih standardov za akreditacijo programov in izobraževalnih inštitucij.

⁷ Deloma je to tudi posledica obstoječega modela financiranja javnega visokošolskega sektorja, ki podpira upoštevanje načela ekonomije obsega v izvajanju izobraževalne dejavnosti.

Ko iščejo odgovor na to, kaj tvori jedro poslanstva univerzitetne poslovne šole in univerze, sodijo nekateri raziskovalci (Klimorski 2007a, 234-235), da imajo korenine raziskovalno naravnane univerze že dolgo tradicijo in so bile oblikovane na osnovi sil v širši družbi, ko so šole razumeli kot obliko 'družbene in ekonomske produkcije', ki je dajala svoj viden prispevek k ustvarjanju družbenega bogastva. Z intervencijo države pa so se stvari spremenile. Trenutno zaznavanje tega ključnega odnosa med akademskim svetom in državo kaže, da ga obravnava država kot ustanovitelj javnih univerzitetnih inštitucij z eksplicitno pravico, da nujno nadzira in racionalizira akademsko prakso ter določa osnovna 'pravila igre' za javne inštitucije. Čeprav imajo univerzitetne inštitucije običajno z zakonodajo zagotovljeno avtonomijo, si država v vlogi osrednjega financerja javnega visokega šolstva pridržuje pravico, da določa ključna strateška področja razvoja nacionalnega akademskega sistema, kot so npr. postopki ustanavljanja novih univerz, zagotavljanja dostopa do znanja, nadziranja kakovostne ravni izobraževanja ipd.

Z ustvarjanjem harmoniziranega visokošolskega okolja se porajajo obrisi *evropskega trga menedžerskega izobraževanja*, kar bo spodbudilo poslovne šole in univerze, da bodo v bodoče še bolj odločno pospeševale internacionalizacijo svojih aktivnosti s širitvijo dejavnosti (zlasti menedžerskih programov MBA) v mednarodni prostor (Shenton in Houdayer 2007). Del tega procesa je tudi interes vse večjega števila poslovnih šol, da bi pridobile katero od uglednih mednarodnih akreditacij (npr. EQUIS pri evropski organizaciji EFMD, AACSB v ZDA idr.). Hkrati si prizadevajo njihova vodstva za razvoj ugodne pozicije šole na kateri od lestvic najboljših poslovnih šol, saj medijske objave povečujejo prepoznavnost poslovne šole v mednarodnem konkurenčnem prostoru in krepijo njeno vidnost med bodočimi interesenti za menedžerski študij. Ugled šole postaja vse bolj viden element za presojo njene privlačnosti pri kandidatih, ko izbirajo primerno poslovno šolo, na katero se bi vpisali.

Strateški pomen jasnega tržnega pozicioniranja poslovne šole za njeno večjo tržno prepoznavnost se bo še bolj okrepil v kontekstu bolonjskega procesa, saj bo z večjo harmonizacijo študijskih struktur izoblikovan okvir za večjo mobilnost študentov znotraj evropskega visokošolskega prostora. Ta proces utegne bistveno zaostri konkurenčne razmere na trgu poslov(od)nega izobraževanja, čeprav ta trenutek še ni povsem jasno, kakšen bo bodoči položaj programov MBA v bolonjski strukturi terciarnega izobraževanja. Tako je še zlasti, ker bodo v prihodnje drugostopenjski programi (master programi) namenjeni zlasti kandidatom, ki bodo *brez* delovnih izkušenj nadaljevali svoje izobraževanje neposredno po zaključku študija na prvi stopnji.⁸ Različne potrebe po strokovnih znanjih menedžerjev in drugih poslovnih strokovnjakov bodo spod-

budile oblikovanje pestrejšje tržne ponudbe študijskih programov in programov za dopolnilno poslovno in menedžersko strokovno izpopolnjevanje, ki bodo izhajali iz *raznolikosti* potreb posameznih segmentov interesentov za študij in njihovih individualnih profesionalnih ambicij po izpopolnjevanju menedžerskih idr. poslovnih kompetenc. Tak razvoj trga poslovnega izobraževanja utegne spodbuditi izrazitejšo segmentiranost trga, kjer bodo programi MBA vsebinsko bolj usklajeni s potrebami po menedžerskih in poslovnih znanjih kandidatov z večletnimi praktičnimi menedžerskimi izkušnjami. Glede na razvoj ponudbe '*master programov*' v Sloveniji je mogoče pričakovati, da bo postal nov drugostopenjski (magistrski)⁹ študij *množičen študij*, iz katerega bodo pretežno prihajali mladi diplomanti z drugo stopnjo izobrazbe *brez* delovnih izkušenj. Zaradi pestrosti tovrstne ponudbe programov v Evropi se bo tudi zaostri konkurenca med poslovnimi šolami, saj bodo šole okrepile svoje marketinške napore, da ohranijo lojalnost diplomantov prvostopenjskih programov z namenom, da se na *isti* inštituciji vpišejo tudi v master program. Šole bodo v prihodnje še bolj načrtno krepile svoja prizadevanja, da povečajo zadovoljstvo študentov v prvostopenjskih programih z namenom *vzdrževati* njihovo *lojalnost* in si zagotoviti čim večji priliv kandidatov iz vrst lastnih diplomantov za vpis v drugostopenjske programe.

Peters in Laljani (2008) povzemata oceno GMAC (Loades, R., *et al.*, 2005), da se bo v bližnji prihodnosti zaradi bolonjskega procesa povzpelo število diplomantov programov MBA s trenutnih 20.000 na 37.000 letno. Tako so npr. v nemško govorečem delu Evrope leta 1990 ponujali samo 5 tovrstnih programov, leta 2007 pa je to število naraslo že na 182. GMAC ocenjuje, da se utegne zelo povečati ponudba znanstvenih magistrskih programov (MSc), kar bo imelo za posledico okoli 12.000 novih specializiranih magistrskih programov. Razmere v evropskem visokošolskem prostoru kažejo, da je *tržno naravnan proces*, ki spremlja formalno transformacijo programov znotraj bolonjskega procesa, najbolj dinamičen prav na področju poslovnega izobraževanja (Peters 2005). Nekatere analize kažejo, da postaja tudi doktorski študij na področju poslovnih ved bolj tržno naravnan, saj se številni doktorski programi odmikajo od osnovne znanstvene paradigme 'odkrivati povsem novo znanje' k programom, ki so bolj tržno naravnani, usmerjeni v uporabno znanje z namenom izboljšati zaposljivost diplomantov doktorskih študijskih programov in *zadovoljiti širše potrebe trga* (Uhlösi 2005).

Na prepletenost globalizacije in internacionalizacije visokošolskega izobraževanja opozarja tudi Teichler (2009), ki zaznava nedorečenosti v rabi glede različnih terminov, kot so mednarodna, evropska in globalna razsežnost viso-

Gornjo dilemo (Shenton in Houdayer 2007) je mogoče zaslediti tudi v slovenski strokovni javnosti, zlasti z zornega kota '*smiselnosti bolonjske reforme*'.

⁹ Za razliko od Slovenije, kjer ima ta študij značaj *strokovnega študija*, pa posamezne evropske države ohranjajo klasičen *znanstveni magistrski študij* kot obliko drugostopenjskega poslovnega izobraževanja z bolj konceptualno in teoretično zasnovanimi programi v primerjavi z novimi *master programi*, ki imajo običajno bolj pragmatične strokovne vsebine s področja menedžmenta oz. poslovnih ved.

košolskega izobraževanja. Hkrati nakazuje osrednje vidike povezovalnosti v navedenih konceptih, saj poudarja, da je mogoče pri vseh treh konceptih izobraževalne dejavnosti razumeti napore ponudnikov in tudi politike na področju izobraževanja v kontekstu odmika od lokalnih (nacionalnih), običajno relativno zaprtih, izobraževalnih sistemov in okolij s prehajanjem na bolj kompleksno razumevanje visokošolskega izobraževanja v kontekstu različnih akterjev na različnih ravneh vpliva in potreb po znanju. Hkrati pa je mogoče navedene koncepte razumeti tudi kot *spreminjajoči se kontekst*, ki predstavlja nov strateški izziv za ponudnike izobraževalnih storitev, oziroma kot *proces sprememb*, ki se dogajajo v samem visokem šolstvu. Avtor zato navaja lasten pogled na navedene koncepte in razume (1) internacionalizacijo kot proces okrepljenih čezmejnih aktivnosti v kontekstu raznolikih nacionalnih sistemov visokošolskega izobraževanja, (2) globalizacijo kot proces slabitve ali celo odpravljanja nacionalno specifičnih sistemov visokošolskega izobraževanja in (3) evropeizacijo kot regionalno verzijo procesa internacionalizacije in globalizacije visokošolskega izobraževanja in izobraževalnih politik.

Zgaga (2004) opozarja, da morajo v sodobnih razmerah univerze na novo opredeliti svoja številna razmerja in vprašanja v odnosu do *novih* družbenih potreb v okolju, v odnosu do *gospodarstva* in *širše družbe* ter na ravni samega razvoja univerz in odnosov med njimi (str. 15). Ob tem dodajmo, da se tudi v slovenskem akademskem okolju na lokalnem trgu znanja vse bolj prepletata *javna* in *zasebna* iniciativa visokošolskih subjektov, tak proces pa je še posebej močno zaznaven na področju poslovnega izobraževanja. V njem beležimo v zadnjih desetih letih izjemno dinamičen razvoj trga znanja, na katerem se s krepitvijo mednarodne konkurence polagoma izgublja zgolj lokalna razsežnost delovanja ponudnikov, hkrati pa se s širšo paleto ponudnikov poslovnega izobraževanja in s krepitvijo mednarodne mobilnosti študentov krepijo tako regionalna kot tudi evropska in globalna razsežnost delovanja ponudnikov poslovnega izobraževanja. S tem je povpraševalcem (študentom, menedžerjem, organizacijam) dosegljiva vse bolj pestra ponudba izobraževalnih programov. Tak proces seveda vnaša v proces visokošolskega izobraževanja in vodenja politik ponudnikov izobraževanja vrsto novih zornih kotov, ki jih morajo upoštevati njihovi menedžerji, saj se z odpiranjem lokalnega izobraževalnega prostora širšim nacionalnim in nadnacionalnim prostorom ne poraja zgolj vprašanje mednarodne akademske mobilnosti in atraktivnosti ponudbe posameznih ponudnikov, temveč tudi, kot opozarja Zgaga (*ibid.*, 13), resne dileme o kakovosti ustanov in njihove ponudbe, o priznavanju doseženih kvalifikacij pa tudi vprašanje glede odnosa v obravnavanju znanja kot tržnega blaga in s tem kot zasebne oziroma javne dobrine. Zato vidi avtor (*ibid.*, 47) bolonjski proces kot možnost, da se okrepi lokalna in globalna raven evropskega visokošolskega izobraževanja, saj morajo nacionalni visokošolski sistemi v novih razmerah postati bolj primerljivi in med seboj povezljivi, a hkrati tudi prepleteni in soodvisni. Podobno kot standardi

na področju kakovosti izdelkov krepijo mednarodno razsežnost le-teh in osnovo za njihovo objektivnejšo presojo, se tudi na akademski trg vse bolj umeščajo evropski in globalni standardi, ki povečujejo mednarodno razsežnost kakovosti ponujenega znanja in krepijo njihovo transparentnost. Tak proces podpirajo tudi številni ukrepi na področju visokošolskega izobraževanja na lokalni (nacionalni) ravni (npr. privatizacija visokega šolstva, uvajanje šolnin ipd.) in mednarodni (evropski) ravni (Lizbonska strategija, Bolonjska deklaracija, programi Erasmus idr.), katerih skupen cilj je izboljšati mednarodno konkurenčnost lokalnih izobraževalnih sistemov ter spodbuditi sodelovanje in konkuriranje na evropski ravni (več o tem v: van der Wende 2009).

Tudi prizadevanja WTO so naravnana v ustvarjanje pogojev za bolj neovirano mednarodno trgovino na področju izobraževalnih storitev (GATS - WTO 1994 in WTO 2003). S sproščanjem regulativnih okvirov bodo imele izobraževalne ustanove kot ponudniki znanja prost dostop do lokalnih trgov izobraževanja in s tem možnost neovirano izvažati svoje izobraževalne storitve. Tudi ta proces je torej naravnan v krepitev storitvenih tokov na področju visokošolskega izobraževanja, zato se bo z večjo dinamiko tržne širitve še dodatno krepil proces *komodizacije izobraževalnih storitev*. V svoji aktualni analizi visokošolskega izobraževanja navaja Economist (2009, 43-44), da je bilo leta 2006 skoraj 3 milijone študentov vpisanih na univerzitetne programe izven svoje države, kar pomeni več kot 50-odstotno rast v primerjavi z letom 2000. Enega od razlogov za tako pospešeno *internacionalizacijo študentov* vidijo analitiki Economista v rasti globalnih korporacij, saj mladi sodijo, da si z delnim študijem v tujini širijo svoje strokovne kompetence in izboljšujejo možnosti pri iskanju zaposlitve v multinacionalnih družbah.

Ko se oblikuje evropski visokošolski prostor, pobude in programi mobilnosti študentov in učiteljev (Socrates Erasmus, Leonardo da Vinci, različne visokošolske mreže in sporazumi med univerzami) ter se širi poslovno visokošolsko izobraževanje v različnih oblikah¹⁰ preko domačih meja, se posamezni lokalni trgi poslovnega izobraževanja odpirajo vplivom mednarodne konkurence. S tem se poraja ključno vprašanje, na katerega morajo poiskati odgovor vodstva poslovnih šol: kako naj se univerzitetna poslovna šola kot ponudnik poslovnega izobraževanja na trgu izobraževalnih storitev odzove na vse bolj spremenljiv izobraževalni kontekst, v katerem se prepletajo regulativne in institucionalne spremembe z vse močnejšimi vplivi tržnih sil?

V procesu globalne konkurence se torej porajajo številne nove možnosti za pospešeno internacionalizacijo univerz in univerzitetnih poslovnih šol, tudi v

Različne strategije internacionalizacije posameznih šol vključujejo ponujanje študijskih programov v tujem (običajno angleškem) jeziku, programe študijske izmenjave, oblikovanje mednarodnih partnerskih povezav poslovnih šol iz različnih držav, poletne šole, modularne študijske programe, skupne programe in diplome itd.

obliki različnih strateških zavezništev in 'joint-venture' povezav med lokalnimi izobraževalnimi inštitucijami in uglednimi tujimi ponudniki univerzitetnega izobraževanja, da skupaj ustvarijo privlačne vsebine in krepijo konkurenco na lokalnih trgih. Trend širitve in izboljševanja univerzitetnega izobraževanja in univerz je prisoten v različnih državah tudi zato, da bi v večji meri pritegnili tuje študente na študij v lastno državo. Uveljavljene univerze, univerzitetne in samostojne poslovne šole pogosto širijo svojo dejavnost v tuje države s strategijami z relativno nizkim tveganjem, saj običajno zagotovi lokalni partner vso potrebno izvedbeno infrastrukturo in druge pogoje za izvajanje študijskih programov, ugledna tuja šola pa daje na razpolago svoj vsebinski 'know-how' in skupni inštituciji 'podeljuje' jasno prepoznavno podobo. Na tak način si prodorne poslovne šole krepijo osnovo za rast prihodkov iz izobraževalne in raziskovalne dejavnosti v tujini. Zato ocenjujejo poslovni analitiki *Economista* (2009, 44), da «...se lahko študenti samo veselijo sveta, v katerem kot kupci izobraževalnih storitev preudarno pregledajo, kakšna je ponudba v globalnem supermarketu prej, ko se odločijo za domači proizvod!» Zato ni slučajno, da so tržno proaktivne akademske ustanove, zlasti tiste na angleškem govornem področju, zelo hitro izkoristile globalizacijo kot spodbudo za pospešeno širitev svoje dejavnosti za pridobivanje prihodkov v mednarodni menjavi znanja in visokošolskega izobraževanja.

Kot kažejo primeri internacionalizacije visokega šolstva v ZDA, Veliki Britaniji in Avstraliji, postaja visokošolsko izobraževanje za te države pomemben izvozni sektor, ki ustvarja prihodke na mednarodnih trgih. Tako je npr. v Avstraliji mednarodno izobraževanje tretji najmočnejši izvozni sektor, ki sledi takoj za izvozom premoga in železove rude. S procesom internacionalizacije poslovnih šol se še izraziteje krepi konkurenca na trgu poslovnega izobraževanja, v tem procesu pa imajo tržno prednost tiste izobraževalne ustanove, ki so uspele razviti ugled svoje krovne znamke v mednarodnem okviru. V procesu pospešene internacionalizacije visokega šolstva imajo univerze po mnenju Fieldna (*Leadership summit* 2006, 3-4) zlasti dve ključni strateški nalogi:

1. razvoj človeških virov za konkuriranje na globalnem trgu - razvoj kompetenc akademskega in strokovnega osebja ter menedžmenta za razvoj aktivne strategije internacionalizacije na področju raziskovalne dejavnosti in študijskih vsebin. Drugi ključni vidik te strateške naloge se zrcali v procesu izobraževanja, v katerem univerze prenašajo na študente znanje, s katerim bodo lahko kot poslovni strokovnjaki po zaključku študija prispevali k izgrajevanju konkurenčnih prednosti družbe. Tisti, ki bodo že med študijem aktivno vključeni v proces internacionalizacije, bodo tudi bolj učinkoviti državljani v globalnem gospodarstvu;
2. raziskovalni napor za razreševanje globalnih problemov družbe - gre za temeljno poslanstvo in strateško nalogo univerz kot raziskovalnih ustanov,

da prispevajo v svetovno zakladnico znanja rešitve globalnih problemov družbe, kot izobraževalne inštitucije pa v študijskem procesu spodbujajo razvoj mednarodnih vrednot pri študentih.

Knightova (2007, 5-6) sodi, da v tem procesu vse bolj zaskrbljuje izrazitejša obravnavanje zagotavljanja kakovosti in akreditacij kot strategij za razvoj institucionalne 'mednarodne znamke' in tržne pozicije univerzitetne inštitucije kot pa skrb za uvajanje akademskih izboljšav. Del tega procesa je tudi 'igra' mednarodnega razvrščanja akademskih inštitucij, v kateri se po oceni nekaterih raziskovalcev menedžerji često pretirano ukvarjajo z razvojem mednarodnega ugleda ustanova na osnovi vsebinsko in metodološko vprašljivih, po nekaterih ocenah celo pristranskih kriterijev za ocenjevanja njihove odličnosti. Zato se ni mogoče izogniti vprašanju, čemu pravzaprav služi taka konkurenca za mednarodni status - ali je njen namen izboljšati prispevek visokošolskih izobraževalnih ustanov pri reševanju nekaterih globalnih izzivov, ali pa gre zgolj za trženjski pristop, pri katerem je često pozicioniranje pomembnejše od vsebine. Na drugi strani paje mogoče internacionalizacijo uporabiti kot jasno strategijo za izboljšanje mednarodne, globalne in medkulturne dimenzije poučevanja in učenja, raziskovanja in produkcije znanja ter udejanjanja interesov družbe.

2.2 Konkurenčne in vsebinske razsežnosti poslovnega izobraževanja

V državah z razvito tržno in akademsko strukturo, npr. v Veliki Britaniji, Avstraliji, ZDA, strateški pomen internacionalizacije akademskih ustanov razumejo kot instrument mednarodne izmenjave znanja, ki omogoča poslovnim šolam pridobivanje prihodkov. Da ustvarjajo novo znanje in druge potrebne aktivnosti, si morajo poslovne šole zagotoviti finančna sredstva za lasten razvoj z aktivnostmi na mednarodnih trgih, zlasti še, ker jim država ne zagotavlja več zadostnih (potrebni) finančnih virov (*Leadership summit* 2006, 5). Hkrati pa delujejo univerzitetne poslovne šole z vključevanjem v mednarodni izobraževalni in raziskovalni prostor kot mediator med kulturami, saj spodbujajo pri študentih kot bodočih menedžerjih občutek za spoštovanje razlik v mednarodnem okolju, da bodo zmožni razumeti mednarodni poslovni kontekst in ga vključiti v svoje poslovne presoje ter da bodo razvili potreben občutek za spoštovanje posebnosti lokalnih kultur v poslovnih aktivnostih podjetij in pri razvijanju primernih odnosov s sodelavci in partnerji iz drugega (drugačnega) kulturnega okolja. Univerze so tudi ena od najbolj kredibilnih inštitucij, ki lahko utrjujejo pri študentih vrednote, ki spoštujejo posamezne kulture ter razvijajo njihov občutek za upoštevanje mednarodne razsežnosti problemov in interakcij med ljudmi iz različnih delov sveta. Zato tudi v standardih mednarodnih akreditacijskih inštitucij razumejo internacionalizacijo akademskih dejavnosti kot integralni del odličnosti v visokošolskem izobraževanju in izvajanju temeljnih procesov sodobne poslovne šole kot akademske ustanove.

Zaradi pospešene globalizacije visokošolskega izobraževanja se krepijo napor za izboljšanje mednarodne dimenzije poučevanja in raziskovanja, da bi bili tudi domači študenti in akademsko osebje bolje opremljeni za lasten prispevek k učinkovitosti svoje države in njene konkurenčnosti na mednarodni ravni (Knight 2003b, 10). Zapleteno poslovno okolje namreč zahteva primerno usposobljene menedžerje in druge poslovne strokovnjake. Za njihovo učinkovito poslovno delovanje v vse bolj kompleksni in dinamični poslovni stvarnosti pa ne zadošča več zgolj *poglobljeno specializirano funkcijsko znanje* diplomantov (Andrew in Tyson 2004, 6). Poslovne šole morajo narediti korak naprej od zgolj pasivnega prenašalca znanja in konceptov k uporabi praktičnega znanja in bolj akcijsko naravnane študijskega procesa, v katerem bi morale poučevanje dopolniti z usposabljanjem slušateljev za uporabo strokovnih znanj in spretnosti, hkrati pa razvijati tudi njihove osebnostne lastnosti. Znanje je temeljna podlaga globalnih poslovnih zmožnosti, ki jih posameznik razvije s pomočjo razumevanja na osnovi *izkušenj* ali študija, zato bi ga moral dopolnjevati razvoj spretnosti in talenta kot oblike praktičnih zmožnosti in učenja, ustvarjenega z nenehno *uporabo znanja*. Vse večjo vlogo pridobiva *izkustveno učenje* in razumevanje znanja kot procesa (in ne kot izida), oprtega na izobraževanje in učenje kot *vseživljenjski proces* (Kolb 1984, 3 in dalje). Uspešen menedžer mora razviti tudi osebnostne lastnosti in vednosti, ki mu omogočajo učinkovito vodenje procesov in profesionalno delovanje v praksi. Zato bi morale poslovne šole najprej same radikalno spremeniti lasten strokovni profil in postati strateško bolj globalno usmerjene, svoje programe iz tradicionalnega funkcijskega modela znanj pa zamenjati z interdisciplinarno naravnanim konceptom poslovnega izobraževanja, dopolnjenega z večjo akcijsko naravnanoostjo v procesu poučevanja, zato da bi lahko razvijale tudi ustrezne menedžerske zmožnosti vodij (Andrew in Tyson 2004, 8). Tudi druge študije (CIHE 2008) opozarjajo na to, da morajo poslovne šole v izobraževalnih procesih razen znanju za večjo zaposljivost diplomatov več pozornosti nameniti dejstvu, da postajajo delodajalci (kot poslovni subjekti) v svoji dejavnosti vse bolj globalno naravnani, zato potrebujejo tudi menedžerje, ki razpolagajo z izkušnjami v različnih državah in kulturah in so na tej osnovi zmožni poslovati s strankami v različnih državah sveta. Zato morajo študenti razen temeljnih strokovnih znanj razviti tudi široko strokovno usposobljenost (prenosljive oziroma t. i. 'mehke' kompetence) za učinkovito delovanje v *raznolikem* poslovnem kontekstu organizacij.

Poslovne šole se pri oblikovanju svojih programov še vse preveč opirajo na tradicionalen pristop, za katerega je značilno, da so posamezni kurzi pretirano ločeni 'silosi' z vsebinami, ki jih predstavijo študentom kot *neodvisno znanje* z zelo malo nujne prepletenosti z drugimi znanji. Da bi pri njih dosegli razvoj pravega znanja, bi morale študentom omogočiti, da pridobijo celovito znanje, tako da bi se lahko po zaključenem študiju kot diplomiranci zaposlili na zelo različnih položajih in poslovnih področjih.

Četudi bodo morda po diplomiranju profesionalno delovali na nekem funkcijskem področju, pa njihovo strokovno delo ne bo izolirano od ostalih poslovnih funkcij. Če so namreč med študijem prejeli le niz medsebojno nepovezanih informacij (preveč 'spredalčkano' znanje), umeščenih v posamezne vsebinske 'silose', ne bodo razvili potrebne zmožnosti za sintezo in integracijo znanja pri reševanju problemov v realnem svetu (Tippins 2004, 321). Bolonjska prenova študijskih programov je lahko primerna priložnost za razvojni dialog akademskega osebja v procesu preoblikovanja študijskih programov na način, ki bo usposobil diplomirance za kompetentne menedžerske izzive jutrišnjega poslovnega sveta, prežetega z globalizmom, informacijsko-komunikacijsko povezanostjo in vpetostjo v virtualni svet poslovanja ter hkrati multikulturni poslovni svet fizičnega delovanja podjetij na globalnem trgu. Študenti si lahko z izkoriščanjem mednarodnih študijskih izmenjav že med študijem pridobijo vsaj osnovne mednarodne izkušnje, ki jim pomagajo izgrajevati osebni profil 'globalnega državljana' oziroma poslovnega strokovnjaka, ki bo zaposljiv v globalnem poslovnem svetu. Zato je mogoče obravnavati internacionalizacijo študijskih programov, posameznih tečajev ter ponujanje globalnega pogleda na probleme in poslovno delovanje subjektov kot koristne pristope, ki podpirajo razvoj mednarodne naravnosti študentov in krepijo razvoj njihovih strokovnih kompetenc, s tem pa tudi bogatijo njihovo zmožnost za učinkovito praktično delovanje v različnih okoljih in situacijah.

Zunanji okvir delovanja univerzitetnih poslovnih šol postaja vse bolj konkurenčno in globalno obarvan, s tem pa se posledično krepi kompleksnost njihovega menedžmenta. Zato je mogoče pričakovati, da bo v prihodnje za primerno umestitev vsake poslovne šole v novo konkurenčno stvarnost vse pomembnejše jasno oblikovanje njenih poslovnih in akademskih procesov kot ključnih vidikov v razvoju celovite strategije, ki se bo morala opirati na razumno prepletenost tržno odzivne in družbeno odgovorne šole in njenega ravnanja. Zato bodo morali biti menedžerji sposobni učinkoviteje usklajevati te strategije s pričakovanji odjemalcev njihovih izobraževalnih in drugih storitev in vseh drugih ključnih deležnikov v okolju ter zagotavljati družbeno odgovorno odzivanje poslovne šole na aktualne družbene izzive. Univerzitetna poslovna šola bo morala za uspešno udejanjanje strategije opreti svoje korake v prihodnje na *osrednje kompetence institucije* kot kombinacije njenih virov, akademskih in administrativno poslovnih zmožnosti, ki so pomembne, redke in jih je zato težko posnemati pa tudi vse teže nadomestiti. Take zmožnosti poslovne šole so njen osrednji vir strateške konkurenčnosti pri razvoju strategije in imajo dvojen značaj:¹¹

- *osebne kompetence* posameznikov v obliki njihovega znanja, spretnosti, zmožnosti, izkušenj in osebnostnih lastnosti - raziskovalni, izobraževalni in svetovalski profil akademskega osebja,

Prilagojeno po: Cardy in Selvarajan 2006, 235-236.

- *institucionalne ('korporacijske') kompetence* poslovne šole so umeščene v njene procese in strukture in jih institucija ohranja, četudi jo morda posamezniki zapustijo.

Za menedžment poslovne šole je torej zelo pomembno, da zlasti njeno vodstvo dobro razume, na kakšen način *dejanska* raven razvitosti ustanove in strokovnih kompetenc njenih sodelavcev določa razpon uresničljivih razvojnih opcij, ki jih ima na razpolago v odzivanju na spreminjajoče se pogoje v zunanjem kontekstu (Acito, McDougall in Smith 2008, 6). Za uspešno trženje svojih *storitev z dodano vrednostjo* se morajo poslovne šole opirati zlasti na svoje osrednje zmožnosti in odkrivanje novih priložnosti, pri čemer se morajo jasno osrediniti na strokovna področja, kjer imajo primerne izkušnje in kompetence, saj pomeni strategija, kot ugotavlja Lorange (2008, 91-95), vselej *izbor*. Šola se mora upreti skušnjavi, da bi zahajala na področja, kjer ima zelo malo izkušenj oziroma kompetenc ali pa jih sploh nima. Za doseganje konkurenčnih prednosti na trgu se mora usposobiti za zelo hitro odkrivanje novih priložnosti. Razviti mora enostavno ter konsistentno strategijo za ustvarjanje prednosti pred drugimi ponudniki na trgu poslovnega znanja.

2.3 Globalizacija poslovnega izobraževanja in transformacija tradicionalnega akademskega prostora

Če želijo politični liderji EU udejanjiti vizijo o Evropi kot skupnosti dinamičnih ekonomij na osnovi družbe znanja in ustvariti pogoje za to, da preraste v ekonomsko najbolj konkurenčno družbo sveta, potem so nujne *inovativne* spremembe tako v gospodarski strukturi EU kot tudi na področju znanosti in visokega šolstva. Spremembe v gospodarskem in širšem družbenem okolju zahtevajo ustrezno prilagajanje visokošolskega izobraževanja, potrebo po tem pa nakazujejo tudi okrepljene kritike sedanjega visokošolskega sistema in pritiski s trga dela. Usmerjeni so na univerze z zahtevami, naj izboljšajo kompetence študentov na način, ki bo zlasti okrepil njihovo strokovno usposobljenost za reševanje sodobnih menedžerskih problemov v realnem poslovnem svetu, a tudi njihovo družbeno odgovornost kot pošteno ravnanje brez zlorab v odnosih do sodelavcev, poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih pogojev za življenje ljudi.¹²

V družbi znanja postaja zmožnost *razvijati novo znanje* in ga uporabljati v *ekonomskih procesih* ključni vzvod za gospodarski uspeh vsake družbe (van Vught 2006, 63). To hkrati pomeni, da se tudi univerze in univerzitetne poslovne šole ne morejo izogibati svoji družbeni odgovornosti, ki se ne kaže le v usposabljanju študentov za njihovo profesionalno kariero po zaključenem študiju, temveč tudi v *ustvarjanju uporabnega znanja* za družbeni razvoj in rast gospodarstva. V tem kontekstu vidi EU večjo vlogo javnih univerz, ki naj

bi zagotavljale pomemben prispevek k družbenemu blagostanju v Evropi, zlasti z ustvarjanjem možnosti za večjo zaposljivost diplomantov na osnovi bolj uporabnih znanj in spretnosti ter z inovacijami, oprtimi na novo znanje. S svojim delovanjem naj bi utrjevale in podpirale koristi pri oblikovanju evropske kulture, odprte družbe in novih tehnologij ter z novim znanjem krepile zmožnosti evropskega gospodarstva za konkurenčnost v globalnem svetu.

Okrepljena dinamika razvoja poslovnega izobraževanja na evropskem trgu se je pokazala že pred pričetkom bolonjskega procesa in pred sprejetjem Bolonjske deklaracije, saj so zlasti nekatere zahodne poslovne šole pričele zelo zgodaj internacionalizirati svojo dejavnost s širitvijo poslovnega izobraževanja v druge države. Ustanavljale so lastne izobraževalne centre v tujini (MBA poslovne šole) v obliki strateških zavezništov z lokalnimi partnerji ali pa z agresivno promocijo svojih programov v Evropi in širšem izobraževalnem prostoru z namenom pritegniti k študiju kandidate iz drugih držav. Z razvojem mednarodno naravnanih poslovnih šol se je okrepila konkurenca na evropskem trgu poslovnega izobraževanja, s tem pa tudi konkurenčni pritisk na lokalne zasebne in univerzitetne poslovne šole. Hkrati so tudi na lokalni ravni vidna prizadevanja posameznih držav za krepitev konkurenčnosti v visokem šolstvu, tudi s krčenjem javnih virov financiranja in pospešeno privatizacijo visokega šolstva. V procesu širših strukturnih sprememb je vsekakor ključno, na kakšen način bodo državni organi izoblikovali kontekst za prehod visokega šolstva v bolj tržno naravnane strukture s krepitvijo zasebnih institucionalnih ponudnikov visokošolskega izobraževanja. V Sloveniji in tudi v drugih državah s tega zornega kota ne smemo spregledati negativnih izkušenj v procesu privatizacije v drugih segmentih javnega sektorja (npr. zdravstvo), zato ni nepomembno vprašanje, na kakšen način namerava država hkrati zaščititi širše poslanstvo tradicionalnega javnega visokega šolstva v družbi (ustvarjanje znanja, zagotavljanje enakega dostopa do visokošolskega izobraževanja široki množici študentov ipd.). V tem procesu tranzicije država ne bi smela spregledati širših interesov različnih deležnikov in bi morala jasno presoditi, kako bo nov sistem visokega šolstva ohranjal nujne *družbene* koristi.

Iz različnih analiz razvoja visokega šolstva (npr. Cunningham *et al.* 2000) izhajajo kritike delodajalcev, ki sodijo, da bi morali ponudniki visokošolskega izobraževanja omogočiti svojim diplomantom dostop do več *praktičnega znanja* in jim tako zagotoviti oblikovanje strokovne usposobljenosti (poklicno kvalifikacijo) na način, ki upošteva tudi potreben napor in čas za pridobitev zelene strokovne usposobljenosti. Osrednja značilnost porajajočega se procesa globalizacije izobraževanja, ki je bila tudi pobuda za zamisel EU o Bolonjski deklaraciji, je *strateška transformacija* visokošolskega izobraževanja pri razvoju evropskega visokošolskega prostora, ki naj bi z različnimi harmonizacijskimi mehanizmi in instrumenti odpravil rigidne *institucionalne ovire*, ki preprečujejo hitrejši razmah čezmejnega visokošolskega izobraževanja, večjo mobilnost študentov, hkrati

¹² Za nujno dopolnitev kompetenc diplomantov s poudarkom na *družbeni odgovornosti* se na tem mestu zahvaljujem enemu od anonimnih recenzentov te razprave.

pa naj bi prispeval k oblikovanju odprtega evropskega trga dela. Študentom bo tako lažje dosegljiva pestrejša izbira v ponudbi študijskih programov in vsebin v domačem in širšem evropskem visokošolskem prostoru, zato bodo z večjo mobilnostjo lahko tudi jasneje oblikovali lasten (specifičen) portfelj strokovnih znanj, spretnosti in kompetenc za razvoj želene strokovne kariere.

Bolonjski proces kot institucionalni odziv EU na globalizacijo izobraževanja

Krepitev procesa globalizacije trgov zahteva globalno naravnane menedžerje in strokovnjake, ki bodo zmožni razumeti kulturne in družbene razlike ter jih pri svojem strokovnem in menedžerskem delu v gospodarski praksi učinkovito presegati. Večja mobilnost delovne sile, povezana s hitro širitvijo znanja preko meja posameznih držav in gospodarskih grupacij, zahteva tudi primerno mobilnost strokovnjakov. V procesu globalizacije izobraževanja se je po oceni Petersa (2005) kontinentalni evropski model izkazal kot nepriljubljen, zlasti za tuje študente iz ostalih delov sveta, hkrati pa je bil v preteklosti izobraževalni sistem v Evropi pretirano nacionalno specifičen in razdrobljen, saj je npr. univerzitetna prva stopnja študija trajala v nekaterih državah 5 let in je bila po trajanju podobna enovitemu 5 letnemu 'master študiju'. Razen tega so univerze svoje programe ponujale pretežno v lokalnem jeziku, kar je dodatno slabilo dostopnost študija za študente iz tujine. Danes pa izkazujejo poslovne šole na zahodu velik interes, zlasti za pritegnitev kandidatov iz Kitajske in Indije na študij na njihovih ustanovah, saj gre za državi z velikim potencialom tržnega povpraševanja po poslovnem izobraževanju in zaenkrat še relativno omejeno lokalno ponudbo kakovostnih menedžerskih programov.

Bolonjski proces želi ustvariti preglednejši sistem dveh študijskih stopenj, zato je bila v tem procesu po podpisu Bolonjske deklaracije (leta 1999) najbolj vidno izpostavljen akademski razsežnost prenove študijskih programov in študijskih struktur. Po naši oceni ostaja v tem reformnem procesu neupravičeno spregledan drugi, razvojno zelo pomemben del preoblikovanja visokega šolstva, namreč *tržna transformacija* ponudnikov izobraževalnih storitev, ki jo spodbujajo privatizacijska prizadevanja na področju javnega sektorja v tranzicijskih državah in hkrati porajajoči se proces globalizacije visokošolskega izobraževanja. Z Bolonjsko deklaracijo želi EU vsekakor spodbuditi proces transformacije visokega šolstva, da bi povečali harmonizacijo študijskih struktur, izboljšali kakovost visokošolskega izobraževanja, okrepili mednarodno mobilnost študentov in akademskega osebja ter izboljšali sodelovanje med visokoškolskimi ustanovami. Osrednja vizija je oblikovati enoten visokoškolski prostor na osnovi harmoniziranja visokošolskih struktur (dva zaokrožena cikla izobraževanja na dveh ločenih študijskih stopnjah) ter prispevati k razvoju enotnega trga izobraževalnih storitev, večji mobilnosti študentov in akademskega osebja, zagotoviti lažje priznavanje izobraževalnih kvalifikacij ter na tak način zago-

toviti mehanizem za lažjo mobilnost kvalificiranega strokovnega osebja na evropskem trgu dela in znanja. Hkrati želi EU ustvariti okvir za boljše sodelovanje akademskih institucij in krepitev kakovosti njihovih procesov (utrjevanje evropske razsežnosti v visokoškolskem izobraževanju), hkrati pa izboljšati njihovo mednarodno konkurenčnost.

Države podpisnice naj bi s spreminjanjem svoje lokalne visokošolske zakonodaje in lokalnih nacionalnih visokošolskih sistemov soustvarjale okvir za razvoj odprtega in transparentnega evropskega visokošolskega prostora, ki naj preraste v svojstven trg znanja in spodbuja mobilnost ključnih akterjev na tem trgu (študentov, učiteljev, raziskovalcev). Znanje naj bi na tak način še bolj izrazito dobilo značaj globalne in tržne dobrine. V ozadju bolonjskega procesa je vidna ambicija EU za krepitev konkurenčnosti evropske ekonomije z večjo inovativnostjo, ki se opira na izboljšanje visokošolskega izobraževalnega sistema. Rezultat te transformacije naj bi bil razvoj učinkovitejšega trga dela, ki naj najde svojo oporo v večji mobilnosti strokovno izobražene delovne sile in posledičnem pritisku na ceno dela na evropskem trgu. K temu cilju naj bi prispeval učinkovitejši visokoškolski izobraževalni sistem, ki bi zagotovil boljše zaposljive diplomante po prvi stopnji študija v krajšem času (že v 3 letih) kot doslej in s tem vplival na večjo ponudbo na trgu dela. Z letom 2010 se v Evropi zaokroža začetna faza uresničevanja bolonjskega procesa in harmonizacije visokošolskih izobraževalnih struktur na področju univerzitetnega študija, ki postavlja temelje za porajajoči evropski visokoškolski prostor. Proces spremljajo še druge nadnacionalne spodbude za novo podobo evropskega trga dela in izboljšanje strokovne usposobljenosti akademsko izobraženih mladih strokovnjakov ter njihovo večjo zaposljivost, kotje npr. Lizbonska strategija, pa čeprav je aktualna svetovna gospodarska kriza zamajala temelje načel tega razvojnega dokumenta EU.

Bolonjski proces je torej mogoče razumeti kot prizadevanje EU po harmoniziranju univerzitetnega izobraževanja z namenom narediti visokošolsko izobraževanje bolj pregledno, ne nazadnje pa tudi z reformo visokega šolstva ustvariti nujen institucionalni okvir za večjo konkurenčnost med visokoškolskimi izobraževalnimi institucijami. Proces je razumljen kot osrednji spodbujevalec okrepljene *evropeizacije* visokega šolstva, saj naj bi z večjo mobilnostjo študentov in akademskega osebja utrjevali tudi medkulturno razumevanje v evropskem prostoru. Na tak način naj bi ta proces krepil medsebojno sodelovanje držav, gospodarskih subjektov in posameznikov znotraj EU. Skupen visokoškolski prostor in poenoten sistem izobraževalnih struktur v visokem šolstvu pa bi morala vidneje prispevati h krepitvi konkurenčnosti evropskega gospodarstva (Marginson in van der Wende 2007, 5). Ta del analize lahko sklenemo s tezo, da procesa reformiranja študijskih programov poslovne šole po načelih Bolonjske deklaracije ne moremo obravnavati zgolj kot *formalno kurikularno reformo študija*, temveč morajo univerzitetne poslovne šole

ta proces umestiti v širši okvir svojega razvojnega prilagajanja v kontekstu sprememb v evropskem visokošolskem okolju ter dogajanj na globalnem trgu poslovnega izobraževanja. Ob tem šole ne smejo spregledati velikih premikov v globalnem gospodarstvu in podjetjih, ki delujejo na mednarodnih trgih. Seveda pa mora tudi država zagotoviti ustrezne infrastrukturne in druge pogoje, ki bodo zagotovili udeležanje zamisli Bolonjske deklaracije o kakovostnem študiju v celinskem delu Evrope in ga tudi na ta način približale britanskemu modelu visokega šolstva.

Univerzitetna poslovna šola kot tržno odzivna akademska inštitucija

V državah z razvito tržno ekonomijo je tudi visoko šolstvo razvilo bolj kompleksno strukturo, saj ob proračunsko financiranem javnem visokem šolstvu običajno obstaja široka paleta zasebnih visokošolskih in drugih izobraževalnih ustanov, ki ponujajo *plačljive* izobraževalne storitve na trgu znanja. Programi imajo različno strukturo in trajanje, nekateri so umeščeni v sheme formalnega izobraževanja, drugi sodijo v neformalno strokovno izpopolnjevanje za različne segmente interesentov. Pospešeni gospodarski razvoj ponuja nove priložnosti tudi ponudnikom poslovnega izobraževanja v okviru *vseživljenjskega izobraževanja*, ki mora biti zasnovano tako, da bo omogočalo učinkovito posredovanje znanja, prilagojenega različnim segmentom zaposlenih interesentov (problem pomanjkanja časa), vsebinsko pa jih mora usposobiti v strokovnjake za učinkovito obvladovanje poslovnih problemov v *njihovi* gospodarski praksi. Zato se poslovno izobraževanje vse bolj razvija v tipično storitveno dejavnost s paletjo ponudnikov, ki morajo delovati tržno in običajno na povsem dobičkonosni podlagi, zlasti še, če gre za zasebne ponudnike storitev, ki morajo ustvarjati dobiček za lastnike kapitala, ki so ga le-ti vložili v izobraževalno ustanovo.

Vse glasneje se porajajo zahteve, da se morajo tudi javne univerzitetne inštitucije v svojih temeljnih procesih bolj opreti na tržno in podjetniško delovanje. To velja tudi za univerzitetne poslovne šole, ki ne smejo spregledati dejstva, da mora biti tudi zanje ključni kriterij za uspešno delovanje *ustvarjanje vrednosti*, saj je to del njihovega poslanstva: To mora vključevati naslednje poudarke (Lorance 2002, 4):

- *raziskovanje* - ustvarjanje novega znanja o menedžmentu in vlogi podjetij v sodobni družbi;
- *poučevanje* - razširjanje znanja posameznikom (in organizacijam - op. M. J.) za učenje;
- *državljska drža (citizenship)* - izpolnjevanje (servisiranje) zahtev skupnosti.

Stopnja vpetosti poslovnih šol v proces internacionalizacije je odvisna zlasti od njihovih akademskih kompetenc ter kakovosti študijskih programov, posebej pa od njihovega ugleda ter akademskih standardov kakovosti študijskih procesov. S prenosom poudarka na razumevanje znanja kot tržnega blaga se sprožajo pomembna vprašanja, kot so:

- Ali postajajo študenti odjemalci izobraževalnih storitev in znanje pretežno tržno blago, ki naj zadovolji njihove potrebe in pričakovanja glede na ceno, ki jo plačajo za dostop do tega znanja? Ali to velja tudi za državo, v kateri je visokošolsko izobraževanje za študente brezplačno?
- Ali tržni model visokošolskega izobraževanja, v katerem bo dostop do znanja za njegove interese (študente) pogojen s komercialno tržno ceno, izpodriva konvencionalno razumevanje izobraževanja kot javne dobrine, podobno kot se to dogaja v drugih segmentih javnega sektorja, npr. na področju zdravstva?
- Kakšni bodo pozitivni in negativni učinki pospešenega uvajanja tržne logike v visokošolski prostor, na proces ustvarjanja novega znanja in na zagotavljanje dostopa do znanja za interese?

Študentov izbor študija vsekakor deluje spodbujevalno na ponudnike izobraževalnih storitev z vidika povečane tržne privlačnosti študijskih programov, zagotavljanja večje uporabnosti znanj, ki jih pridobijo študenti z vpisom v *izbrani* študijski program, in tudi z vidika uvajanja prijaznejših načinov njihovega izvajanja. Vzporedno z vsebinskimi procesi se krepi tudi strateška nujnost šol, da promovirajo študij in obširno informirajo potencialne študente o izobraževalni ponudbi ipd. Kakorkoli ima razumevanje študentov kot odjemalcev nekaj slabosti, o čemer bomo govorili v nadaljevanju razprave, pa menedžerji univerzitetnih poslovnih šol ne morejo spregledati pomembnega dejstva, da se je zaradi okrepljenega procesa globalizacije poslovnega izobraževanja in pospešene internacionalizacije poslovnih šol bistveno razširil nabor kanalov, skozi katere lahko študenti dostopajo do formalnega (akademskega) strokovnega znanja. Hkrati pa je široka ponudba programov formalnega izobraževanja in dopolnilnega strokovnega izpopolnjevanja tudi vsebinsko vse bolj pestra, s čimer se zelo širi izbor teh programov in ponujenih znanj. V klasičnem tržnem smislu pomeni to, da se lahko študenti vse bolj vedejo kot odjemalci, zlasti takrat, kadar morajo dostop do znanja plačati iz lastnega žepa, saj lahko med ponudbo izberejo tisti program, ki najbolj ustreza *njihovim* osebnim preferencam, poklicnim ambicijam, pričakovani zaposljivosti in zaslužku, skratka program, ki jim zagotavlja kar *največjo* 'dodano vrednost za sprejemljivo ceno'. Zato se študenti, kot sodita Mazzarol in Sontar (2001, 15), vse bolj tudi obnašajo kot odjemalci, ki pričakujejo dodano vrednost od poslovnega izobraževanja in se tudi sami internacionalizirajo. Izberejo si najprimernejši študijski program, ne glede na geografske razdalje, razširijo svoje izkušnje, zgradijo razumevanje o medkulturnih razlikah in ustvarijo zmožnost za medkulturno komunikacijo. Ne nazadnje pa jih v presojah pri izboru programov usmerja tudi pričakovanje, da bo želeni donos (dodana vrednost) na vložena sredstva (plačilo šolnine in drugih prispevkov) in potreben napor za pridobitev želene izobrazbe in znanja primeren, kar je zlasti pomembno za podiplomsko menedžersko izobraževanje.

Ko se krepijo tržni dejavniki v presojah odjemalcev na trgu poslovnega izobraževanja, se povečuje tudi pomen ugleda izobraževalnih ustanov za strateško tržno delovanje in tržno razlikovanje ponudnikov teh storitev. V tržno začrtanih okvirih delovanja ponudnikov poslovnega izobraževanja se zato ni mogoče izogniti *fenomenu znamk*, pomenu *menedžmenta krovne znamke univerzitetne poslovne šole*¹³ in njenega *strateškega pozicioniranja* na trgu. Tržna prepoznavnost ponudbe in njena znamka (*storitvena znamka poslovne šole*) vplivata na percepcije odjemalcev in drugih nosilcev odločitev, ko izbirajo primerno izobraževalno ponudbo zase (kot kandidati za vpis na univerzitetni študij), in tudi na sodbe drugih subjektov, npr. staršev pri izboru šol za svoje otroke, vodje kadrovske službe v gospodarskih in drugih organizacijah pri izboru izobraževalnih programov za svoje sodelavce in pri izboru diplomantov za zaposlitev. V akademskem svetu je tak tržno naravnani pristop sicer relativno nov pojav, saj so *tradicionalne akademske inštitucije* svoj ugled gradile pretežno z doseganjem odličnosti na osnovi mednarodnih akademskih standardov, s tradicionalno znanstveno 'držo' in z vzdrževanjem distance do tekočih dogajanj v družbi. Pri tem ne gre za nenehno prilagajanje tekočim zahtevam, ki jih do univerzitetne skupnosti izražajo različni zunanji akterji. Tak vidik gradnje ugleda je sicer še vedno pomemben, le da je v zadnjem času prepleten s širšim (globalnim) prizadevanjem akademskih inštitucij, da bi dosegale prepoznaven ugled *mednarodno visoko kakovostne ustanove*.

Prizadevanja uspešnih poslovnih šol vse bolj eksplicitno podpirajo premišljeni koraki, da zgradijo mednarodno prepoznavnost in pritegnejo najboljše profesorje in študente, vse večje število tujih študentov in seveda tudi profilirajo kakovost svojega raziskovalnega dela in izobraževalnih projektov v mednarodnem akademskem in poslovnem okolju, pogosto pa tudi pritegnejo znane akademske osebnosti ali vidne strokovnjake iz neakademskega sveta na vodilne fakultetne položaje. Akademski standardi so torej še vedno pomembni, le da je hkrati prisoten premik v zavesti nosilcev odločanja k večjim naporom, da ustvarijo visoko *kakovost celovite akademske izkušnje študentov* in učiteljev s poudarkom na tistih procesih in aktivnostih, kjer so visoki akademski standardi ključni in podpora *razvoja znamke* izobraževalne ustanove kot strateškega instrumenta za uspešno konkuriranje in strateško pozicioniranje šole v domačem in mednarodnem okviru.¹⁴

Posebno obravnavo bi zaslužila tematika o krovni znamki univerze kot instrumentu pozicioniranja univerzitetne poslovne šole, a ta tematika presega okvir te razprave. V določenih primerih, glede na univerzitetni ustroj in koncept menedžmenta, je treba razumeti krovno znamko kot znamko univerze - matične akademske institucije. Na nekaterih mednarodnih lestvicah kakovosti univerz pa se pojavljajo poslovne šole brez vpliva, saj so za presojo bistveni patenti in naravoslovnih znanstveni dosežki. Nasprotno, na pozicijo poslovnih šol pa ima rang njene univerze velik neposredni vpliv. (Na to dejstvo je opozoril v svojem zaznamku eden od recenzentov). Prirejeno po Knight 2003b, 12.

V razmerah krepitve globalizacije poslovnega izobraževanja in oblikovanja mednarodnih lestvic najboljših poslovnih šol postajata znamka in pozicioniranje poslovne šole vse pomembnejši strateški trženjski orodji za pridobivanje novih kandidatov za vpis, saj je 'v razmerah interneta posameznik priključen na svetovni splet', tako da lahko gre študirat kamorkoli. Zato v takem svetu postaja jasno pozicioniranje znamke poslovne šole vse pomembnejši vidik njene mednarodne prepoznavnosti ter hkrati ključni dejavnik pri izboru primerne šole. Ker se bo v tržnih razmerah samo še krepilo tržno naravnano vodenje poslovnih šol kot *tržnih subjektov*, bo strateško pozicioniranje znamke pomembna strategija razvoja *razlikovalne* tržne pozicije *vsake* šole kot ponudnika storitev na trgu poslovnega izobraževanja. Tudi EFMD v svoji analizi opozarja, da se na trgu poslovnega izobraževanja povečuje pomen razumevanja in dojemanja kandidatov za razvoj tržne pozicije poslovne šole, saj ugotavlja, da kar 73 % anketiranih študentov izbere za vpis tisto poslovno šolo, ki izkazuje dobre reference in zagotavlja dobre *karijerne obete* za študente po zaključku študija (EFMD 2007). Čeprav navedena ugotovitev velja za podiplomske menedžerske šole, pa je za tržni položaj univerzitetne poslovne šole pomembno, da mora vlagati primerne napore v bolj načrten razvoj tržnega pozicioniranja svoje ponudbe na trgu, razvoj kreativne politike krovne znamke. Negovati in krepiti mora tržno razlikovalno pozicijo šole kot jasno prepoznavnega ponudnika poslovnega izobraževanja na segmentih dodiplomskega, podiplomskega in menedžerskega dopolnilnega izobraževanja.

Institucionalna in organizacijska razsežnost menedžmenta znamk ima torej pomembne praktične posledice tudi za visokošolske ustanove, saj se tržna prepoznavnost in dojemanje neposredno navezujeta na njuno sprejemljivost pri odjemalcih ter s tem vplivata na povpraševanje po storitvah ponudnikov izobraževanja (Cunningham *et al.* 2000, 150-151). V razvoju novega modela izobraževalne ponudbe lahko deluje menedžment znamk na *različne* visokošolske inštitucije povsem različno. Gornja raziskava je namreč ugotovila, da so ugledne poslovne šole, ki so uspešno pozicionirale svoje programe na mednarodnih trgih in razvile ustrezno institucionalno prepoznavnost, na globalnem trgu tudi najboljše pozicionirane pri pridobivanju novih študentov, hkrati pa njihove programe in diplome precej bolje sprejemajo študenti in delodajalci v mednarodnem okolju. Na drugi strani pa imajo novi ponudniki pri uveljavitvi svojih produktov na mednarodnih trgih, četudi morebiti ponujajo boljše vsebine, zaradi slabše tržne prepoznavnosti precej manj ugodno oziroma zahtevnejše izhodišče za uveljavitev na trgu, na katerem vlada vse ostrejša konkurenca tistih poslovnih šol, ki se uvrščajo v 'prvo ligo' in si konkurirajo zlasti za ekskluzivni tržni status. Poslovne šole iz tranzicijskih držav bodo morale zato vložiti veliko naporov v razvoj mednarodne tržne prepoznavnosti, brez katere bodo težko udeležile strateške aktivnosti, s pomočjo katerih bi lahko internacionalizirale svojo osrednjo dejavnost.

Delovanje univerzitetne poslovne šole v kontekstu javnega visokega šolstva in tržne konkurence

V tranzicijskem procesu visokega šolstva ostaja odprto eno od najpomembnejših vprašanj, namreč vprašanje razmerja med *tržnimi* in *akadetskimi standardi kakovosti* izobraževalnih storitev in s tem dilema med kratkoročno tržno naravnostjo ponudnikov visokošolskega izobraževanja in njihovim temeljnim poslanstvom, ki se zrcali v ustvarjanju novega znanja, in na akademske (raziskovalne) podlage oprtem študijskem procesu. Tudi v Sloveniji opazamo, da pri ustanavljanju novih poslovnih šol nosilci strateških odločitev običajno (pretirano) preferirajo zlasti tržno naravnane dejavnike razvoja poslovnega izobraževanja. Sodimo, da se bo mogoče kritikam glede kakovosti poslovnega izobraževanja v večji meri izogniti, če država uvede bolj domišljeno *nacionalno* politiko razvoja visokega šolstva, jasne standarde akademske kakovosti visokošolskih inštitucij in njihovih študijskih programov ter zavezujoče mednarodno primerljive akreditacijske postopke z neodvisnim zunanjim ocenjevanjem kakovosti *vseh* ponudnikov visokošolskega izobraževanja, ne glede na njihov pravni in lastniški status.

Ne le v Sloveniji, temveč tudi v nekaterih drugih evropskih državah ostaja odprto politično občutljivo vprašanje financiranja visokega šolstva, saj prevladujoča politična paradigma o '*javnem visokem šolstvu kot brezplačni dobrini za študente*' ustvarja močno politično blokado za uvajanje različnih fleksibilnih oblik financiranja. Z ekonomskega zornega kota, kot kažejo izkušnje več evropskih držav, je taka politika vsekakor težko dolgoročno vzdržna, saj 'podfinanciranje' univerz, ko se krepijo tržne silnice, postavlja javni visokošolski sektor v neugodnejši razvojni položaj v celotnem nacionalnem visokem šolstvu. Velika Britanija je v izogib temu problemu že pred časom uvedla specifičen sistem financiranja visokega šolstva, katerega namen je prisiliti akademske ustanove v večjo gospodarnost delovanja, večjo tržno odzivnost in zlasti v izboljševanje kakovosti akademskih procesov na osnovi *izkazanih* rezultatov. V ta namen je država izoblikovala sistem ključnih kazalnikov, s pomočjo katerih pristojna državna inštitucija (Higher Education Funding Council) preverja doseganje merljivih rezultatov 'akademske odličnosti' visokošolskih inštitucij, ki jih morajo vsako leto na osnovi poročila o spremljanju institucionalnih rezultatov predložiti temu državnemu organu. Osnova za določitev obsega javnega financiranja se opira na uvrstitev akademske inštitucije na lestvici akademske odličnosti, ki odraža izkazano *doseženo* kakovost njenega akademskega delovanja. Ker so sredstva za razvoj visokega šolstva iz javnih virov (državnega proračuna) vse bolj omejena, vse več držav razmišlja o uvedbi bolj tržno naravnanih virov in oblik financiranja študija, kot so šolnine za redni študij, posojila oziroma štipendije študentom, vavčerski sistem financiranja in drugi mehanizmi za zagotavljanje finančnih sredstev.

Dostop do znanja - formalno visokošolsko izobraževanje obravnavamo kot eno od oblik dostopa do znanja - je ključnega pomena za Slovenijo kot majhno državo, ki mora okrepiti svojo mednarodno konkurenčno sposobnost. Ne glede na to, kateri sistem dopolnilnega financiranja bo v prihodnosti izbrala Slovenija, bi predlagatelji visokošolskih reform morali nameniti najprej ustrezno pozornost konceptualnemu razvoju znanja in inovativnosti ter dostopu do znanja v učinkovitem procesu formalnega visokošolskega izobraževanja. Le znanje in inovativnost sta namreč lahko kredibilna dolgoročna podlaga za razvoj konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in kakovosti življenja ljudi v družbi. Če naj bosta v bodoče novo znanje in inovativnost resnično temeljna generatorja rasti slovenskega gospodarstva, potem mora država zagotoviti temelje za kakovosten visokošolski sistem in *odgovoren* dostop do znanja širokemu krogu mlade generacije. Hkrati mora ustvariti klimo za razmah vseživljenjskega izobraževanja. Model financiranja visokošolskega sektorja bi moral biti strateško dorečen. Predlagane reforme visokega šolstva bodo morale biti usmerjene v ustvarjanje pogojev za *enakovreden dostop* mlade populacije do znanja, ne glede na socialni status in materialno stanje posameznika, a ob hkratni večji osebni odgovornosti študentov za dosežene rezultate, saj je na ravni političnih usmeritev smiselno upoštevati potreben kritičen obseg znanja, ki ga moramo ustvariti Slovenija za razvoj družbe v *primerjavi* z demografsko in ekonomsko precej močnejšimi državami.

Če naj bo sistem financiranja fleksibilen, mora v osnovi zagotavljati enake možnosti študija študentom glede na njihov intelektualni potencial in ne glede na njihov socialni (ekonomski) položaj. V sistem morajo biti vgrajeni tudi mehanizmi za spodbujanje akademskega razvoja visokošolskega izobraževanja *in* akademskega raziskovanja. S tega zornega kota je potrebno razumeti visokošolsko izobraževanje kot naložbo v znanje za krepitev konkurenčne sposobnosti gospodarstva in razvoj socialne blaginje družbene skupnosti. Dostop do znanja mora zagotoviti učinkovito izmenjavo znanja med visokošolskimi ustanovami in gospodarstvom, študirajočo populacijo pa spodbujati *in* hkrati siliti v večjo odgovornost za učinkovito formalno izobraževanje. Vzporedno mora država s *primerno* in aktivno politiko zaposlovanja ustvarjati pogoje za bolj inovativno in dinamično gospodarsko okolje, ki bo lahko absorbiralo aktualno znanje, ki ga pridobiva mlada slovenska populacija v procesu formalnega visokošolskega izobraževanja.¹⁵ V ta namen mora visoko šolstvo veljati za enega od ključnih vzvodov gospodarskega razvoja družbe, študenti pa kot del njenega kritičnega razvojnega potenciala. Država bi morala ustrezno urediti institucionalne mehanizme za razvoj

S tega zornega kota aktualne razprave o večstopenskem absolventskem stažu na posameznih študijskih stopnjah povsem zanemarjajo ključen vidik - zastarevanje znanja zaradi dinamike razvoja novega znanja in s tem kakovostno raven kompetenc diplomantov po zaključku tako podaljšane časa študija. Ta posebnost slovenskega visokošolskega prostora je zato nasprotna težnji bolonjskega procesa po skrajševanju visokošolskega študija.

visokega šolstva in vzpostaviti jasen okvir za presojanje učinkovitosti njegovega funkcioniranja.

Študenti s pravico izbora študija vsekakor ustvarjajo dodaten pritisk na ponudnike izobraževalnih storitev, da izboljšajo kakovost študijskih programov z vidika uporabnosti pridobljenih znanj in zahtev po posodabljanju izvajanja programov. To spodbuja poslovne šole v agresivnejšo promocijo študija in obširno informiranje potencialnih študentov o njihovi izobraževalni ponudbi. Ni pa seveda nujno, da se na trgu izobraževalnih storitev študent pri izbiri študija vselej vede kot povsem *racionalen tržni subjekt*. Povpraševalci po znanju (odjemalci) lahko ocenjujejo tržno ponudbo študijskih programov tudi na način, kot je zelo ilustrativno v spletnem študentskem forumu v dialogu z drugim študentom zapisal eden od študentov, ki se je zanimal za vpis v podiplomski program na šoli 'X': 'Če imajo na šoli 'Y' samo 11, na šoli 'X' pa 15 predmetov in če imaš rad sebe in svoj čas, se boš vpisal na šolo, kjer *boš prišel hitreje do diplome*'. Študentov samostojen izbor izobraževalne ustanove in študijskega programa naj bi krepil njihovo motiviranost za študij, mehanizem *omejenega* obsega pravic, ki jih nominalno vključujejo nekateri sistemi financiranja študija (npr. podeljeni vavčerji, kreditiranje, sofinanciranje šolnin idr.), pa naj bi deloval kot spodbuda in prisila, da učinkoviteje študirajo, hkrati pa mora zagotavljati vsem kandidatom enake možnosti za vstop v študijski proces.

Agresivna trženjska filozofija je torej oprta na obravnavanje študentov kot *ključnih odjemalcev* poslovne šole, katerim je potrebno zagotoviti tako raven izobraževalnih storitev, da bodo lahko asimilirali informacije in da bo to zanje celo zabavno.¹⁶ S ponujanjem bolj popularnih programov naj bi šole pritegnile večje število zainteresiranih kandidatov k vpisu v svoje programe, s prilagajanjem vsebinskih znanj v programih pa zagotavljale tak razvoj strokovnih kompetenc študentov, da se bo po zaključku študija izboljšala njihova zaposljivost na trgu dela. Lestvice razvrščanja poslovnih šol, ki jih pripravljajo in objavljajo različne poslovne revije, utrjujejo poslovno filozofijo menedžerjev šol, da je pomembna strateško ugodna pozicija šole na teh lestvicah, zato vsebinsko in finančno podpirajo zlasti tiste aktivnosti, ki utrjujejo ugled šole v okolju in krepijo njen položaj na teh lestvicah (Holbrook 2004, 25). Postopki mednarodnih akreditacij in oblikovanje javnih lestvic z razvrščanjem najbolj kakovostnih poslovnih šol v svetu so sicer del prizadevanj po večji javni transparentnosti in učinkovitosti delovanja poslovnih šol, vendar pa kritična opozorila akademskih raziskovalcev (npr. Adler in Harzing 2009, Wedlin 2006, Mintzberg 2004 idr.) hkrati opozarjajo na to, da postopki in merila za ocenjevanje poslovnih šol niso povsem brez slabosti.

Čeprav je postala za poslovne šole trženjska naravnost nujnost zaradi konkurenčnega značaja trga poslovnega izobraževanja, pa se mora vodstvo vsake šole zavedati,

da imajo povsem tržno naravnana akademska mentaliteta v smislu paradigem 'kupec je kralj', 'zadovoljiti potrebe odjemalcev za vsako ceno', 'ustvariti takojšnje zadovoljstvo odjemalcev' in drugimi prijemi v tekočem prilagajanju šole trgu tudi slabosti in s tem določene meje pri uvajanju v akademski sektor. Ne nazadnje je v ozadju javnega visokega šolstva širša družbena podstat, oprta na izobrazbo in znanje kot 'javno dobro'. Učinki ne smejo biti zgolj kratkoročni. Trženje znanja na univerzitetni poslovni šoli naj zato ne bo oprto zgolj na tržno in porabniško mentaliteto, po kateri je znanje dobrina, ki se trži izključno po načelu 'koristi za primerno ceno', pa čeprav se univerzitetne poslovne šole srečujejo z vse ostrejšo konkurenco privatnih poslovnih šol. Dejstvo je, da so slednje aktivno tržno naravnane in da svojo tržno ponudbo pogosto tudi zelo agresivno promovirajo z udarnimi promocijskimi slogani. Vendar kritičen pogled na njihovo ponudbo velikokrat pokaže, da ponujajo manj obsežne in manj zahtevne in običajno ozko usmerjene strokovne programe. Holbrook (2004) vidi v taki tržni naravnosti celo nevarnost, da lahko poslovna šola dokaj neopazno zdrsne v pretirani 'vokalizem' - na raven strokovne šole, ki se razvija z 'mentaliteto trgovske šole'.

Razvoj tržne ponudbe vrste novodobnih zasebnih poslovnih šol v Sloveniji je oprt na zelo omejen akademski potencial raziskovalnih dosežkov razpoložljivega akademskega osebja. To je logična posledica njihovega relativno kratkega razvojnega historiat in zato omejenega akademskega potenciala. Na ravni promocije poslovnih šol je lahko tak pristop ponudnika poslovnega izobraževanja umeščen v slogan o privlačni tržni ponudbi, ki se zrcali v percepcijah odjemalcev kot 'lažja in hitrejša pot do diplome', saj tak 'prodajni argument' deluje kot ključni dejavnik tržnega uspeha v marketinških kampanjah za pritegnitev študentov¹⁷ k študiju. Jedro problema v taki kratkoročno tržniško naravnani filozofiji poslovnih šol vidimo predvsem v šibki družbeni odgovornosti ponudnikov izobraževanja, saj s pretirano agresivno širitvijo svoje tržne dejavnosti krepijo dimenzijo *množičnosti* poslovnega izobraževanja, ki se nato posledično zrcali v presežni tržni ponudbi diplomantov poslovnih šol na trgu dela in znanja, ki je trg ne more več v celoti absorbirati. To pa posledično vodi v zaostrovanje vprašanja zaposljivosti diplomantov in cene dela univerzitetnih poslovnih strokovnjakov.¹⁸ Če k temu dodamo še pogoste kritike delodajalcev, da je vprašljiva kakovost praktičnih strokovnih kompetenc in znanj diplomantov, potem *noben* ponudnik poslovnega izobraževanja ne bi smel ostati pasiven ob teh dejstvih, ki se pogosto sprevržejo v pavšalno kritiko visokošolskega poslovnega izobraževanja. Ta pa znižuje ugled poklica (stroke) in celotne

¹⁷ USP - *unique selling proposition* (oz. *unique selling point*) - kot osrednji atribut privlačnosti ponudbe ponudnika 'A', ki ga postavlja v edinstven in prednostni položaj pred vsemi ostalimi ponudniki na osnovi ponudbe, ki je pomembna za porabnikovo presojo pri izboru primerne izobraževalne ustanove.

¹⁸ Z ekonomskega zornega kota ponudnika izobraževanja je tak pristop seveda logičen, saj se opira na izkoriščanje učinka ekonomije obsega v izobraževalni dejavnosti poslovne šole.

Holbrook (2004) pojmuje kombinacijo obeh aktivnosti kot 'edutainment'.

poslovne akademske sfere. S pretirano komercializacijo se tudi univerze in poslovne šole izpostavljajo nevarnosti, da zaradi vse bolj *podjetniško naravnane* filozofije svojega delovanja postavijo pod vprašaj lastne osnovne družbene vrednote in odgovornosti. V fazi razcveta tržne ekonomije posamezni člani akademske skupnosti tudi sami in v svojo zasebno ekonomsko korist izrabljajo ugodno klimo za komercializacijo svojega znanja na trgu (večkrat tudi na nelojalen način do svojega delodajalca). Tako rutinsko dopuščajo kompromitiranje lastnih akademskih idealov zaradi denarja (Bok 2003, 16 in dalje).

S pretirano širitvijo neoliberalizma in logike tržnega mehanizma v akademsko sfero se visoko šolstvo tudi izpostavlja vrsti negativnih učinkov in posledic svojega delovanja. Zaradi preveč poudarjene tržne logike lahko prične slabeti družbeni pomen intelektualne radovednosti, uvajanje korporacijske kulture menedžmenta pa utrjuje politično moč univerzitetne administracije ter krni akademsko svobodo in vizijo, saj večino presojo umešča v logiko stroškov, dobička in rasti. Zato vidita Giroux in Giroux (2004, 254-256) v procesu širitve tržnega fundamentalizma v akademsko sfero nevarnost za to, da postaja visokošolsko izobraževanje predvsem komercialna naložba in privatna dobrina, ne pa javna dobrina kot pomemben atribut sodobne demokratične družbe, družbene pravičnosti, državljanstva in civilne izobrazbe. S tem se družba izpostavlja nevarnosti, da visokošolsko izobraževanje ne bo dajalo pomembnega prispevka k utrjevanju razvoja kritično mislečih članov družbe, ki so nujen člen vsake sodobne družbe, saj komercialno naravnano visokošolsko izobraževanje iz procesa pridobivanja znanja izloča ekonomsko šibkejše sloje prebivalstva in krepi razvoj družbenih elit, hkrati pa vsebinsko pretirano poudarja izobraževanje za potrebe osebne kariere diplomantov, ne pa toliko razvoj njihovega kritičnega (raz) uma, ki zahteva temeljna družbena znanja v okviru splošne (t.i. liberal art) izobrazbe. Ob tem je pogosto spregledano pomembno dejstvo, da fakultete in univerze ne ustvarjajo zgolj znanja in vrednot za študente, temveč vplivajo tudi na oblikovanje njihove identitete in osebnega razumevanja, tudi dolgoročne, in ne le tistega za vsakodnevno rabo.

Problem je torej družbeno precej globlji, saj posega na področje statusa posameznih profesionalnih skupin v gospodarstvu (družbi), na področje motivacijskih mehanizmov za nagrajevanje strokovnega dela v družbah in tudi hierarhičnega položaja strokovnjakov z različno akademsko oziroma strokovno izobrazbo na menedžerskih položajih in v družbi na sploh (ustvarjanje družbenih elit). Tudi Khurana (2007, 333-335) opozarja, da je lahko pretirana tržna naravnost škodljiva za poslovne šole, saj znižuje kredibilnost njihovega položaja v družbi, ker akademski raziskovalci in učitelji ne izvajajo svojega poslanstva na podlagi prevladujočega angažiranja, ki je oprto na stvarnost 'profesionalne' prakse in raziskovalno radovednost. Zaradi take prakse se namreč povečuje nevarnost, da se poslovne šole in raziskovalni procesi akademskega osebja vse bolj oddaljujejo od temeljnega poslanstva v akademskem raziskovanju in izo-

brazevanju, saj se vse bolj podrejuje tržnim zakonitostim, ki temeljijo na razumevanju znanja in poslovnega izobraževanja kot tržnega blaga. S tem so poslovne šole podlegle tržni logiki proizvodnje in porabe in na nek način same poteptale tradicionalne vrednote akademskega delovanja kot '...znanja v smislu iskanja resnice, raziskovanja kot jedra raziskovalne univerzitetne kulture in storitev v smislu akademske profesionalnosti.'. V njihovem delovanju je pretirano prisotna kratkoročnost in parcialnost.

Tudi v Sloveniji se zlasti na področju poslovnega izobraževanja že soočamo s podobnimi problemi tržnega razvoja. Priča smo razmahu resne gospodarske krize, v kateri se zaradi vrste ekonomskih anomalij tržnega mehanizma, številnih zgrešenih finančnih naložb, nepravilnosti v poslovnem ravnanju menedžerjev, neobičajnih prijemov v procesu privatizacije lastništva družb, enormnih menedžerskih nagrad idr. vse bolj sprožajo vprašanja etičnosti menedžerjev in njihove družbene odgovornosti. Tak razvoj sam po sebi sproža tudi vprašanje o *družbeni odgovornosti* poslovnih šol za *kakovost* njihove ponudbe na trgu poslovnega izobraževanja.¹⁹ Univerzitetne poslovne šole bi morale za večjo zaščito profesionalnosti menedžerskega poklica sprožiti javen družbeni dialog o etičnosti menedžerske prakse in kriterijih akademske kakovosti poslovnega izobraževanja. Ugotoviti bi morale, kakšen je njihov prispevek, ter oblikovati standarde kakovosti menedžerskega poklica z vidika potrebnih znanj, profesionalnih kompetenc in drugih atributov, ki jih mora posedovati menedžer kot ključni vodstveni akter v gospodarskih družbah, *ne glede* na vrsto njegove predhodne formalne izobrazbe. Na področju poslovnega izobraževanja je zato smiselno ustvariti *javno profesionalno samoregulacijo*, s katero bi oblikovali splošno veljavne standarde akademske odličnosti, ki bi vplivali na mehanizme in postopke akreditacije študijskih programov in institucionalnih ponudnikov tovrstnega izobraževanja, preverjanja znanja kandidatov za pridobivanje licence za menedžerske funkcije ipd. Univerzitetne poslovne šole in ostali ponudniki poslovnega izobraževanja bi morali aktivno skrbeti za nenehno *uvajanje in izboljševanje lastnih standardov kakovosti*,²⁰ tudi z *vstopanjem v prostovoljne* postopke mednarodnih akreditacij svojih študijskih programov oziroma šol v celoti. Neodvisno presojanje kakovosti in podeljevanje akreditacijskih listin, kljub nekaterim senčnim točkam tovrstnih procedur, krepi *dovzetnost (posluh)* poslovnih šol za *zunanje pritiske*, ki zahtevajo, naj nenehno izboljšujejo kakovost z mehanizmi neodvisnega profesionalnega presojanja in nadzora

Tu seveda ne predpostavljamo, da imajo vsi menedžerji ekonomsko oziroma poslovno akademsko izobrazbo.

Žal v domači strokovni literaturi o tem ni mogoče zaslediti sistematičnih razprav in analiz. Ali univerzitetne poslovne šole niso družbene organizacije, katerih delovanje bi bilo smiselno raziskovati, da bi jim delovanje lahko ponudili predloge za izboljšanje njihovega vodenja in upravljanja? Sodimo, da bi bila nujna tudi resna kritična razprava o družbenem ovrednotenju akademskega raziskovanja z vidika njegovega *resničnega* (merljivega) prispevka družbi pri reševanju njenih *stvarnih* razvojnih problemov in dilem.

kakovosti, s krepitvijo etičnosti in družbene odgovornosti v ravnanju organizacij in menedžerjev ter drugačno razvojno paradigmo organizacij, oprto na večjo družbeno odgovornost in trajnostni razvoj.

Pretirana komercializacija raziskovalnega dela je lahko vir zmanjševanja družbenih koristi tudi zato, ker akademske ustanove odvrta od izvajanja številnih ključnih temeljnih raziskav, pri katerih gre pogosto za raziskovalne probleme, za katere '... nobeno podjetje ne bi izkazalo dovolj velikega interesa, saj., 'prizadevanja akademskih raziskovalcev pri iskanju (komercialnih - op. M. J.) virov financiranja za svoje raziskave krepijo njihovo tržno sebičnost, v kateri lahko. dokaj hitro podležejo zahtevam podjetij, s tem pa bi družba lahko izgubila veliko novih spoznanj in znanj, ki so izven interesne sfere komercialnih naročnikov.' (Bok, *ibid.*, 111). Akademska skupnost si mora zato izoblikovati jasna načela in smernice za vodenje tekoče poslovne politike pri razvoju tržne dejavnosti na ravni, ki prinaša koristi univerzi in gospodarstvu ter hkrati ne ogroža njenih temeljnih akademskih načel in osnovnega poslanstva v obliki javnega interesa. Zato sprejemamo opozorilo Khurane (2007, 342-44), da so poslovne šole namenjale daleč preskromno pozornost svojemu poslanstvu, po katerem si prizadevajo pripraviti študente za prakso menedžmenta, ker so v težnji k večji tržni odzivnosti pretirano sprejemale *dominantno tržno logiko* poslovnega izobraževanja. Z logiko obravnavanja študentov kot odjemalcev si namreč prizadevajo, kako jim čim bolj ustreči ter zagotoviti, da bo njihovo zadovoljstvo s študijem preraslo v zadovoljstvo s tako *transakcijo* za obe stranki (povpraševalce in ponudnike - op. M. J.) v prepričanju, da bodo njihovi diplomanti kot člani alumni z donacijami finančnih sredstev trajneje podpirali delovanje svoje matične izobraževalne ustanove.

Vodstva poslovnih šol se morajo zato zavedati pasti tržnega mehanizma, saj le-ta krepi klasično tržno suverenost študenta kot 'kupca' (povpraševalca) izobraževalnih storitev in sili ponudnike v pretirano tržno odzivanje, npr. s širitvijo izobraževalnih zmogljivosti na osnovi povpraševanja, a na škodo akademske razsežnosti visokošolskega izobraževanja in temeljnega raziskovanja, v pretirano vlaganje sredstev v tržno promocijo, a na škodo naložb v osnovne procese ipd. V tržno naravnem financiranju visokega šolstva ostaja zato tudi odprto vprašanje o uresničevanju *družbenega interesa* za razvoj študijskih programov na deficitarnih področjih in poklicih, po katerih ni tržnega povpraševanja oziroma široke ponudbe delovnih mest pri delodajalcih. Zahteva o sofinanciranju študija v obliki prispevkov se opira na predpostavko, da bo vlaganje lastnih finančnih sredstev za pridobitev znanja krepilo logiko njihovega ravnanja kot tržnih odjemalcev. Pri svoji izbiri programov bodo zelo pozorni na vrednost, ki jo *po njihovi presoji* zagotavljajo ponudniki v primerjavi s ceno za svoje izobraževane storitve. Zaposljivost, ugled poslovnih šol, kakovost podporne infrastrukture in uporabno strokovno znanje so razsežnosti storitev poslovnih šol, ki dobivajo v tržnih razmerah vidnejšo vlogo, pa čeprav je v zadnjem

času tak tržni koncept visokošolskega izobraževanja izpostavljen vse glasnejšim kritikam, ki opozarjajo na grozečo nevarnost vse večje komodizacije visokošolskih storitev spriču pretirano agresivne tržne naravnosti poslovnih šol.

Za vodenje javnih univerz pa slej ko prej ostaja umestno opozorilo Klimorskega (2007a, 235), da je država prepričana v pravico in nujnost nadzirati in racionalizirati akademsko prakso ter spodbujati visoko kakovost produkcije (poučevanja študentov) in razvoja novega znanja (ustvarjanja intelektualne lastnine), hkrati pa pričakovati primerno prizadevanje profesorjev za zagotavljanje ustrezne ravni akademskih storitev.

Za univerzitetne poslovne šole je lahko proces transformacije zelo neugoden, ne le zaradi tega, ker so najbolj izpostavljene silnicam tržne konkurence v svoji dejavnosti, temveč predvsem zato, ker številne institucionalne omejitve na državni ravni (status javne organizacije) in znotraj univerzitetnega konteksta (sistem določanja šolnin in prispevkov, statusne in raznovrstne birokratske omejitve itd.) pretirano omejujejo njihov manevrski prostor za večjo tržno odzivnost, s katero bi lahko razvile tržno usmerjeno delovanje in okrepile konkurenčnost nasproti novim in neodvisnim zasebnim ponudnikom izobraževalnih storitev. Politiki sicer pričakujejo, da bodo tudi javne izobraževalne ustanove bolj podjetno načrtovale svoje finančne vire, ki jih potrebujejo za delovanje na trgu izobraževanja, kjer se soočajo s konkurenco različnih ponudnikov izobraževalnih storitev. Na drugi strani pa se v strokovni javnosti vse bolj krepijo tudi argumenti, da visokega šolstva nikakor ne gre v celoti prepustiti zgolj trgu, temveč se morajo vanj vpletati vlade z nujno intervencijo, ki naj odpravi oziroma popravi nepravilnosti na trgu. Zato opozarjajo nekateri raziskovalci (van Vught 2006), da pomeni zgolj preprosto prepuščanje visokega šolstva delovanju tržnih silnic in konkurenci pretirano poenostavljeno obliko tržne strategije v povezavi s socialno dimenzijo visokošolskega izobraževanja. Večja konkurenca na področju visokošolskega izobraževanja s pomočjo javnih politik namreč še ne vodi k večji odzivnosti visokošolskih ustanov na potrebe družbe znanja, niti v večjo ustvarjalnost, sonaravnost in družbeno odgovornost v njihovem delovanju.

Pričakovati je mogoče, da se bo v prihodnje pritisk različnih skupin in javnosti na univerzitetne poslovne šole in druge ponudnike poslovnega izobraževanja še krepil. Zato se bo morala povečevati tudi odgovornost menedžmenta za učinkovitost akademskega in poslovnega ravnanja univerzitetnih poslovnih šol v njihovem vsakodnevem akademskem in poslovnem delovanju na trgu. Večja restriktivnost proračunskega financiranja javnega visokega šolstva bo univerzitetne poslovne šole dodatno silila v krepitev tržnih aktivnosti, saj morajo zagotavljati stabilne vire financiranja za svojo dejavnost. Zato bodo morali v prihodnje menedžerji poslovnih šol v javnem sektorju namenjati več svojega menedžerskega časa in naporov za pridobivanje dodatnih finančnih sredstev in zlasti za razvoj novih programov, ki jih bodo šole lahko uspešno tržile na trgu

znanja (več o tem v: Mitchell 2007). Kompleksnost procesa strateškega prilagajanja univerzitetne poslovne šole spreminjajočim se (nestabilnim) in nepredvidljivim razmeram v zunanjem poslovnem in akademskem okolju zahteva torej celovit in poglobljen pogled menedžmenta univerzitetnih poslovnih šol na razmere v okolju. Od njih se pričakuje bolj odzivno (proaktivno) prilagajanje v razmerah, v katerih se prepletajo številni zunanji vplivi in raznoliki interesi različnih akterjev, ki se umeščajo v proces razvoja odnosov s poslovno šolo. Kompleksnost procesa strateškega prilagajanja univerzitetne poslovne šole razmeram v zunanjem okolju povzemamo na Sliki 1.

Zgolj podpiranje razvoja tržnih mehanizmov in večje konkurence med visokošolskimi ustanovami ob hkratni večji suverenosti porabnikov še ne vodi tudi k njihovi večji odzivnosti na potrebe družbe znanja. Zato univerzitetne poslovne šole in njihova vodstva v svojih naporih šole za ustvarjanje novega znanja ne smejo spregledati nujnosti, da se morajo njihove raziskovalne prioritete skladati *tudi* s ključnimi razvojnimi izzivi družbe in njenega gospodarstva, saj bodo tako lažje kredibilno upravičevale vlaganja, ki jih namenja družba kot materialno podporo za njihov razvoj. Analiza kompleksnosti poslovnega in akademskega okolja, v katerem deluje sodobna univerzitetna poslovna šola, ponuja zaključek, da je treba uskladiti strateški menedžment univerzitetne poslovne šole z razvojnimi izzivi sodobne družbe. V tem procesu mora menedžment inštitucije kreativno, zlasti pa razvojno naravnano povezati (*in-*

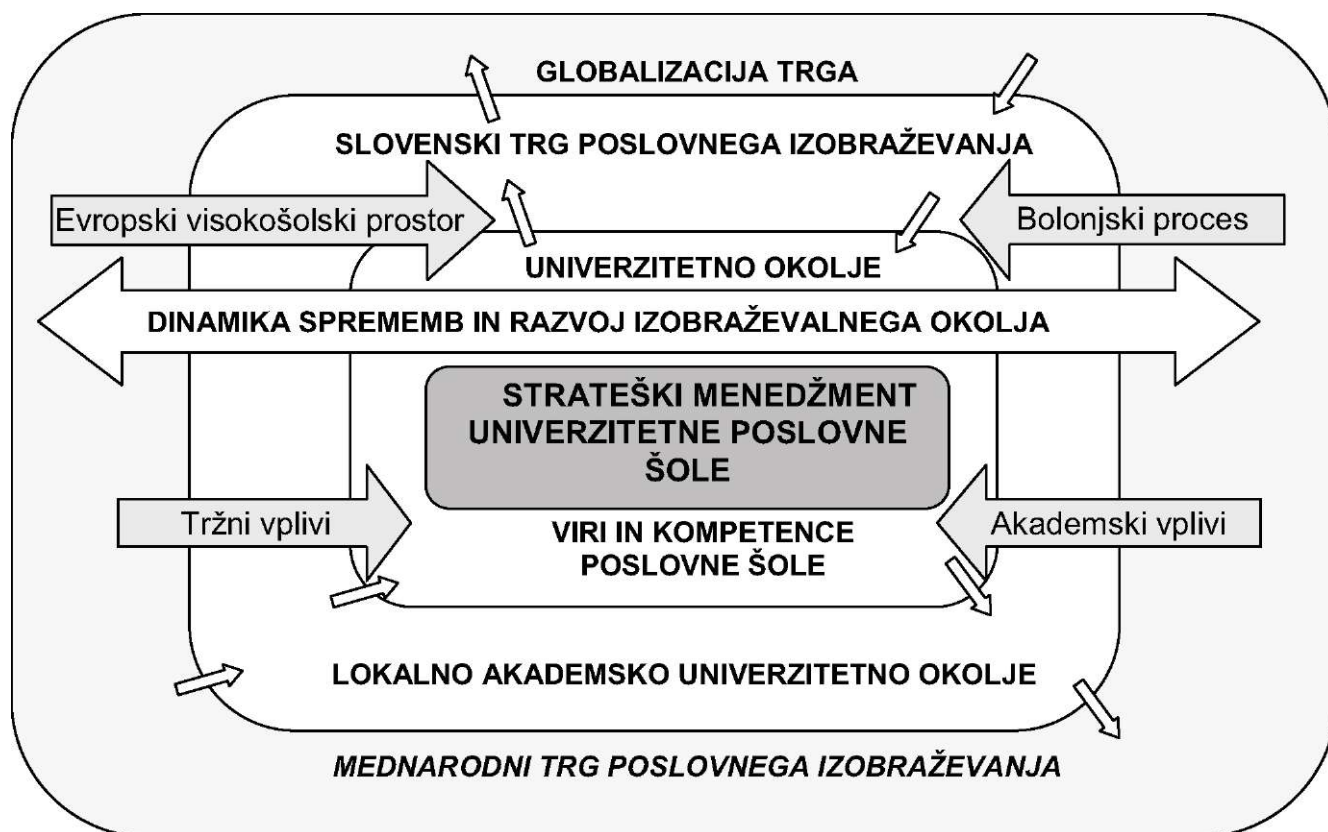
tegrirati) akademsko dejavnost šole z njeno tržno vlogo in širšo družbeno odzivnostjo v *holistično strategijo*, ki ne bo oprta zgolj na izpolnjevanje potreb gospodarstva, temveč tudi drugih deležnikov v družbi (npr. lokalne skupnosti) kot ključnih družbenih akterjev in klientov, ki vstopajo v raznolike oblike odnosov s šolo.

2.4 Vplivi zunanjega okolja na strateško prilagajanje univerzitetne poslovne šole

Slovenski visokošolski prostor je institucionalno zarisan z Zakonom o visokem šolstvu in drugimi nacionalnimi regulativnimi mehanizmi za razvoj visokega šolstva.²¹ Dodaten regulativni okvir tvorijo tudi upravljavski in menedžerski mehanizmi delovanja akademskih inštitucij, ki so jih razvile javne univerze. Te so v okviru zagotovljene institucionalne avtonomije izoblikovale različen akademski ustroj in koncept menedžmenta ter tako ustvarile heterogen akademski kontekst, ki se zrcali tudi v *fragmentiranosti slovenskega akademskega prostora*. Taka raznolikost in razcepljenost v razmerah razvoja trga visokošolskega izobraževanja krni njegovo učinkovitost, ker je vanj vgrajenih veliko rigidnosti, kot so npr. omejeno medsebojno priznavanje izvolitev akademskega osebja, nedorečena vprašanja pokrivanja stroškov študija v okviru študijskih izmenjav

²¹ Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva Republike Slovenije 2007-2010, Uredba o javnem financiranju visokošolskih in drugih zavodov od leta 2004 do leta 2009, Zakon o strokovnih in znanstvenih naslovih idr.

Slika 1: Kompleksnost in prepletenost zunanjih vplivov na univerzitetno poslovno šolo na trgu poslovnega izobraževanja



med domačimi univerzami, različna merila za vrednotenje dela in promocijo akademskega osebja ipd. Zaradi institucionalne rigidnosti akademskega sistema so univerzitetne poslovne šole kot inštitucije javnega univerzitetnega okolja postavljene v težavnejši položaj v konkuriranju zasebnim poslovnim šolam, ki zelo pragmatično vstopajo na trg s svojo ponudbo in niso obremenjene z bremenami univerzitetnih birokratskih procedur. Med ključnimi preprekami, ki se kot ovira za učinkovito tržno delovanje univerzitetnih poslovnih šol porajajo v univerzitetnem okolju, izstopajo zlasti naslednje:

- *javne poslovne šole delujejo v bolj togem odločitvenem kontekstu* in z mehanizmi odločanja, ki jih predpisujejo regulativa za javne zavode in pravila univerze za delovanje njenih članic v univerzitetnem akademskem okolju (večstopenjski procesi akademskega odločanja, pogosto nejasne in divergentne interesne strukture, omejitve v finančnem poslovanju in določanju cen posameznih storitev, ki veljajo za inštitucije javnega sektorja in proračunske porabnike, zapleteni akreditacijski postopki s časovno zamudnimi verifikacijskimi postopki na več ravneh itd.);
- *omejena menedžerska pooblastila dekanov* - dekani imajo zelo omejene formalne kompetence in mehanizme za spodbujanje odličnosti pri delu akademskega osebja ter motiviranju strokovnega osebja (tu obstajajo velike razlike znotraj javnega univerzitetnega sistema med univerzami v pogledih vodstev univerz o pravni subjektiviteti njihovih članic. Ovire izhajajo tudi iz statusa univerzitetnega osebja kot javnih uslužbencev in togega administrativnega okvira za oblikovanje njihovih plač);
- *akademsko osebje* tradicionalno razume akademsko svobodo svojega delovanja kot lastno akademsko pravico in interese, ki niso nujno skladni s prioriteta in interesi šole na področju raziskovalne in izobraževalne dejavnosti (problem uravnovešanja osebnih interesov z interesi ustanove);
- *javne poslovne šole se običajno počasneje odzivajo* na spremembe v tržnih trendih in se zato pozno prilagodijo novim okoliščinam, zlasti zaradi prepletanja zgornjih dejavnikov in tradicionalno konzervativne države univerz v dojemljivosti družbenih sprememb in sprememb v gospodarskem okolju.

V tak kontekst umeščamo vlogo univerzitetnih poslovnih šol, ki morajo ustvarjati znanja za gospodarski in družbeni razvoj in prispevati k večanju družbenega bogastva z odkrivanjem novega znanja in njegove diseminacije na način, ki bo izkazoval viden *prispevek* k boljšemu menedžmentu poslovnih procesov²² in h krepitvi konkurenčnosti podjetij v vse ostrejši konkurenci na globalnem trgu. Ker se krepi dinamika globalizacije v akademskem in širšem zunanjem okolju (poslovnem, tržnem, institucional-

nem), morajo vodstva poslovnih šol v tranzicijskih državah okrepiti svojo pripravljenost na spremembe. Poslovne šole, tako zasebne kot tudi univerzitetne, se bodo morale bolj aktivno in zlasti ustrezneje odzivati na nove tržne izzive, ki jih ustvarja vse večja konkurenca na področju poslovnega izobraževanja (European news 2005).

Vodstva univerzitetnih poslovnih šol v tranzicijskih državah se soočajo z vrsto specifičnih razvojnih vprašanj, ki se porajajo ob globalizaciji trga poslovnega izobraževanja, transformaciji domačega gospodarstva in spremenjeni institucionalni politiki posameznih držav na področju visokega šolstva, in sicer: (1) kako ohranjati položaj šole v razmerah vse ostrejših konkurence in globalizacije poslovnega izobraževanja, (2) kako zagotoviti potrebna finančna sredstva za normalen razvoj in tekoče poslovanje v razmerah zaostrene proračunskega financiranja visokega šolstva in okrepljene konkurence na trgu, (3) kako narediti strateški premik od akademskega subjekta, vpetega v togi univerzitetni sistem menedžmenta, na večjo akademsko tržno odzivnost šole ob hkratni krepitvi družbene odgovornosti; (4) kako izpopolniti lasten kompetenčni profil za krepitev konkurenčne sposobnosti šole kot raziskovalno naravnane izobraževalne ustanove in (5) kako razviti uspešno partnersko sodelovanje s ključnimi deležniki v okolju, ki je vse bolj kritično naravnano do akademskega sveta.

S tržnega vidika, kot ugotavlja Lorange (2002, 192), morajo poslovne šole nase prevzeti odgovornost za ustrezno prilagajanje trgu. Zato lahko deluje pretirana podpora države visokemu šolstvu prej kot '*blazina za spanje*' kot pa spodbuda šolam, da se prilagodijo novim okoliščinam v svojem operativnem okolju. To še posebej velja za poslovno šolo, ki ponuja različne menedžerske (podiplomske, izpopolnjevalne) programe. S svojim odnosom do okolja mora izkazovati značaj profesionalne ustanove ter na vsakem koraku dokazovati, da se verodostojno in profesionalno loteva oblikovanja in izvajanja lastnih temeljnih procesov. Če želi razviti prepričljivo kredibilnost, mora izboljšati svoje zmožnosti za anticipiranje potreb poslovnega sveta, zato je nujno, da je tudi sama izpostavljena večjim pritiskom konkurence na trgu. Tak pritisk jo bo namreč prisiljeval v iskanje raziskovalnih problemov in spodbujal v ustvarjanje novega znanja za različne deležnike v okolju. Zato se mora poslovna šola premišljeno in *odgovorno* prilagajati trgu in z uravnovešenim pristopom (*ibid.*, 208), ki ne sme podlegati 'slepemu' prilagajanju tržni danosti, temveč mora biti oprt na njeno dolgoročno naravnost in na zavzetost akademskega osebja za temeljne akademske vrednote, ki so hrbenica vsakega napredka.

Za razvoj univerzitetne poslovne šole je vsekakor ključnega pomena, kakšne strateške presoje o razvoju raziskovalnega dela in študijskih programih bodo sprejeli vodstvo in organi upravljanja šole, da okrepijo njeno učinkovitejšo spopadanje s konkurenčnimi pritiski. Pri tem pa mora ohranjati občutek za realnost in študijske programe v vsebinskem smislu prilagoditi akademski razsežnosti in gospodarski praksi, spodbujati uvajanje različnih interak-

²² Zlasti na osnovi strokovnih kompetenc diplomantov teh šol, ki uspešno rešujejo bistvene poslovne probleme v gospodarskih družbah in drugih družbenih ustanov.

tivnih modelov poučevanja in učenja, vlagati potrebne vire v razvoj akademskega osebja in študijske infrastrukture ter hkrati zbrati dovolj virov za bolj pogumno lastno institucionalno internacionalizacijo. Zato mora biti predvsem menedžment poslovne šole sposoben kritično ocenjevati aktualne razmere in zunanjega okolja in sprejeti ustrezne strateške odločitve (Lorange 2005, 786-786).

Nezanemarljiva potencialna grožnja za tržni položaj tradicionalne univerzitetne poslovne šole tiči tudi v pospešeni privatizaciji podjetij in njihovi internacionalizaciji aktivnosti, saj postajajo podjetja vse bolj zahteven odjemalec strokovnega znanja (zaposlovanje diplomantov, svetovanje, raziskave) v pričakovanju, da jim bodo poslovne šole kot kredibilne akademske inštitucije ponudile uporabna znanja, ki bodo vir stvarne dodane vrednosti za njihovo konkurenčnost na mednarodnih trgih. Če univerzitetna poslovna šola ni zmožna zadovoljiti pričakovanj deležnikov iz gospodarstva, si ne bo ustvarila ugleda verodostojne ustanove pri gospodarskih družbah kot osrednjih delodajalcev za njene diplomante. Študenti pa so eden od ključnih (osrednjih) deležnikov v procesu visokošolskega izobraževanja, zato tudi poslovne šole vse bolj načrtno razvijajo privlačen trženjski instrumentarij za izboljšanje svoje konkurenčnosti. V preoblikovanju svojih študijskih programov mora tudi univerzitetna poslovna šola izoblikovati bolj odzivno tržno-poslovno strategijo in v njej jasno začrtati *primerno ravnovesje* med akademsko širino študija (kurikularna reforma) in trženjsko razsežnostjo, ki se zrcali predvsem v tržni zanimivosti študijskih programov z vidika zahtev in potreb povpraševalcev po znanju.²³ V reformi kurikula v skladu z bolonjskim modelom prenove študijskih struktur tiči namreč past, na katero opozarjajo tudi Cardoso *et al.* (2008). Novi študijski programi in kurzi se lahko pojavijo kot zgoščena verzija prejšnjih (daljših) programov, pri čemer bo v teh programih zmanjkal čas, potreben za študente, da bi lahko vsebine osvojili, jih umestili v svoj sistem učenja in za kritičen pristop k učenju, kar bi na koncu lahko precej okrnilo celovito kakovost novih študijskih vsebin in programov.

Univerzitetne poslovne šole morajo svoja reformna prizadevanja umestiti v okvir programske poslovne in institucionalne prenove procesov in konceptov menedžmenta. Zato morajo biti pri prenovi študijskih programov prisotne tako zahteve akademske stroke kot tudi vsebinska vprašanja, ki se nanašajo na ustreznost znanj za učinkovit menedžment v poslovni praksi. Na tak način bodo v prihodnje uspešneje

gradile svoj položaj na konkurenčnem trgu poslovnega izobraževanja. Vodstvo poslovne šole se mora hkrati zavedati, da je vsaka reforma kurikula programsko strateško *in* politično vprašanje, zato mora ustvariti primerno ustvarjalno klimo za spremembe, saj bo v nasprotnem primeru trčilo na vrsto ovir, ki bodo upočasnile nujen proces akademske reforme. Računati mora na to, da se bo ob *nujnih* večjih spremembah študijskih programov soočilo z različnimi, velikokrat tudi *prikritimi*, odpori. Pred prilagajanjem kurikula zahtevam bolonjskega procesa morajo snovalci programa najprej bolje razumeti potrebe delodajalcev glede ključnih kompetenc, ki jih morajo med študijem pridobiti študenti, da bi bili po zaključenem študiju lažje zaposljivi ter da bi hkrati bolje izpolnjevali pričakovanja potencialnih delodajalcev.²⁴ Iz razvojnih razlogov zato vodstvo poslovne šole prenove svojih študijskih programov ne sme obravnavati zgolj kot tehnični projekt v procesu uskladitve akademskih struktur z načeli bolonjskega procesa, temveč morata vodstvo *in* akademsko osebje na osnovi tehtnega premisleka ponudbo šole čim bolj kakovostno uglasiti z anticipiranimi potrebami gospodarstva in družbe po znanjih in strokovni usposobljenosti diplomantov.

Proces globalizacije trgov in internacionalizacije podjetij se mora zrealiti tudi v ugaševanju akademskega poslovnega izobraževanja, saj postavlja ta proces ponudnike znanja pred nove izzive, njihove menedžerje pa pred zahtevno strateško nalogo preobraziti inštitucije, ki jih vodijo, v sodobne akademsko *in* tržno usmerjene ponudnike poslovnega izobraževanja, ki bodo vsebinsko in izvedbeno dobro ugašene s potrebami in pričakovanji različnih segmentov povpraševalcev po poslovnem znanju. Ker dobiva znanje značaj tržnega produkta, se tudi univerzitetne poslovne šole ne morejo več vesti zgolj kot ozko specializirane izobraževalne in raziskovalne inštitucije, temveč tudi kot odzivni *ponudniki znanja* na trgu poslovnega izobraževanja. Zato je za razvoj *zelene* tržne pozicije posamezne šole nujno tudi načrtno upravljanje znamke (institucionalne, programske) kot strateškega instrumenta za izgradnjo prepoznavnosti in pozicioniranja šole v konkurenčnem prostoru.²⁵ Seveda pa poslovna šola ne more razviti primerne tržne pozicije v zaostrenem in vse bolj transparentnem evropskem konkurenčnem prostoru, če ne usmerja svojih naporov na resnično osrednji dejavnik tržnega uspeha in s tem na svoje poslanstvo, namreč na *ustvarjanje vrednosti* (Lorange 2008, 134).

Harmonizacija študijskih struktur po zamislih Bolonjske deklaracije bo na eni strani ustvarila potrebno standardiziranje študijskih struktur po anglosaškem modelu (bachelor-master-PhD), z odpiranjem lokalnega izobraževalnega konteksta posameznih držav silnicam evropskega visokošolskega prostora se bo okrepila mobilnost študentov, posledično pa bo ta proces vodil do izrazitejšega zaostrovanja

Z izrazom *povpraševalci po znanju* opredeljujemo vse tržne subjekte, ki se pojavljajo na trgu poslovnega izobraževanja, npr. študenti (redni, izredni, dodiplomski, podiplomski), menedžerji, ki povprašujejo po dopolnilnem in specializiranem strokovnem znanju (študijski programi MBA, direktorski izobraževalni programi) in drugi institucionalni (npr. podjetja) in individualni subjekti, slednji zlasti v kontekstu t. i. *vseživljenjskega izobraževanja* (LLL - Lifelong Learning). Različni tipi povpraševalcev povprašujejo po različnih znanjih pri različnih ponudnikih, kar vodi v nujno segmentiranje ponudbe poslovnega znanja in snovanje *primernih* strategij za trženje različnih produktov šole.

O pomenu strokovnih kompetenc in načinu njihovega presojanja v gospodarski praksi z namenom vključevanja v razvoj študijskih programov smo podrobneje pisali v razpravi: Jurše in Tominc, 2008.

Več o tem v: Barb J.G. Woods, Suellen M. Tapsall in Geoffrey N. Soutar, 2005.

konkurence med visokošolskimi izobraževalnimi ustanovami (Economist 2007). Bolonjski proces bo torej vplival na *znižanje ovir v čezmejni mobilnosti* študentov in akademskega osebja, kar bo imelo pozitivne posledice tudi za diplomante, saj bodo z odpiranjem evropskega visokošolskega prostora imeli boljšo možnost razvijanja mednarodnega profila znanj že med študijem.

Konkurenčni pritiski so zaradi procesa globalizacije poslovnega izobraževanja in širitve ponudbe na trgu visokošolskega izobraževanja v veliki meri pogojeni tudi z razvojem tehnologij in njihovega vpliva na razvoj visokega šolstva. Zlasti mediji in netradicionalni ponudniki izobraževanja, ki vstopajo na trg neobremenjeni z omejitvami, ki so tipične za tradicionalne univerzitetne strukture, spreminjajo podobo visokošolskega prostora - prvi povečujejo z objavljanjem lestvic mednarodno najboljših poslovnih šol transparentnost ponudbe univerzitetnega izobraževanja, drugi pa z novimi programi in netradicionalnimi oblikami ponujanja in izvajanja ('virtualne in e-poslovne šole') širijo ponudbo strokovnega znanja in oblik dostopa do znanja.²⁶ Spreminjanju pristopov poslovnega sveta, ki temelji na razvoju omrežnega gospodarstva in družbe znanja, se morajo prilagajati tudi poslovne šole. Poslovno izobraževanje mora postati bolj usmerjeno k odjemalcem (študentom). Posledica vse lažje čezmejne širitve ponudbe izobraževalnih storitev in vstopa novih ponudnikov na trg, ki jo v veliki meri spodbuja vse bolj uporabna podpora informacijska infrastruktura, bo zato še dodatno okrepljena konkurenca v čezmejnem ponujanju poslovnega izobraževanja na evropskem trgu. Brez ustreznega prilagajanja novim pogojem poslovnega izobraževanja bo proces globalizacije za *tradicionalne* univerzitetne poslovne šole predstavljal resno grožnjo. Zato je pomembno, da se vodstva univerzitetnih poslovnih šol ustrezno odzovejo na te izzive in uskladijo koncepte menedžmenta, ponudbo lastne šole in tudi vsakodnevno lastno menedžersko delovanje kot tudi odzive akademskega osebja z izzivi spreminjajočega se poslovnega sveta in družbene stvarnosti. Odprto ostaja seveda vprašanje, v kolikšni meri bo vpetost v univerzitetni kontekst ovirala poslovno preobrazbo univerzitetne poslovne šole v tržno bolj odzivno organizacijo. Ker se bodo pod vplivom orisanih sprememb v evropskem visokošolskem prostoru zaostrole konkurenčne razmere med tradicionalnimi in novimi ponudniki poslovnega izobraževanja, morajo tudi lokalne univerzitetne poslovne šole opisane okoliščine v svojih reformnih prizadevanjih *hkrati* izkoristiti za resen razvojni zagon. V kolikšni meri bodo univerzitetne poslovne šole to dejansko storile, bo odvisno predvsem od vodstvenih sposobnosti njihovega menedžmenta, saj, '...se od vodje katere koli poslovne šole (ne glede na njen pravni status - op. M. J.) pričakuje, da bo razvil ustrezen okvir za razpravo o ključnih vprašanjih' (Lorange 2008, 185), ki se dotikajo razvoja poslovne šole in snovanja njene strategije, ki bo ustvarjala dodano vrednost na trgu. Seveda imajo v tem procesu nekoliko lažje delo menedžerji samostojnih

poslovnih šol, ki so soočene z manj ovirami in razpolagajo z več mehanizmi za nadziranje lastne usode (*ibid.*, 181). Z bolj suverenimi presojami in večjimi pristojnostmi lahko učinkoviteje zagotovijo hitreje odzivanje šole na nove priložnosti v okolju. Na drugi strani pa morajo biti menedžerji univerzitetnih poslovnih šol zmožni zagotoviti svoji ustanovi znotraj univerzitetnega ustroja, v katerem so presoje bolj politične kot strokovne, dovolj širok 'manevrski prostor' za samostojno strateško delovanje, če želijo razviti primerljivo tržno odzivnost, kot jo izkazujejo samostojne poslovne šole.

Izzivi za menedžerje poslovnih šol v slovenskem akademskem okolju so podobni tistim v razvitih državah, zato lahko iščemo paralele s spoznanji raziskovalcev (deAngelo *et al.* 2005) v akademsko najbolj razvitem okolju na področju poslovnega izobraževanja (ZDA) in si zastavimo podobno vprašanje tudi za naš akademski prostor. Ali stihjska širitev programov in mreže poslovnega izobraževanja tudi v Sloveniji dejansko izboljšuje *kakovost* izobrazbene strukture prebivalcev, ali pa se ta proces kaže bolj kot *statistična* kategorija, torej kot registrirana višja stopnja povprečne strokovne izobrazbe oziroma strokovne kvalifikacijske usposobljenosti populacije. Jasen odgovor na vprašanje o kakovosti družbenega prispevka visokega šolstva lahko ponudi le podrobnejša raziskava tega fenomena. Tudi v Sloveniji postaja dodiplomsko poslovno izobraževanje tipičen masovni tržni produkt, ki ne ponuja pretirano velikih možnosti za dinamično rast (širitev) in s tem povečevanje prihodkov šole, posebej še, če pri tem upoštevamo aktualne demografske trende in omejitve, ki jih razvoju izrednega študija univerzitetnim poslovnim šolam postavlja država in univerza. Z vsebinskega vidika je tržna ponudba programov v veliki meri že standardizirana, tako daje na tej ravni težko ustvarjati dolgoročno podlago za konkurenčno razlikovanje programov med ponudniki.

Šola pa lahko poveča privlačnost svojih programov za nove kandidate zlasti s kreativnimi prijemi na področju poučevanja, tako da tradicionalen proces poučevanja, oprt zlasti na klasična predavanja, izpopolni z bolj interaktivnimi metodami učenja in poučevanja z namenom jasneje profilirati (izgrajevati) praktična znanja in spretnosti študentov. To je lahko ena od razsežnosti konkurenčne posebnosti poslovne šole, saj po mnenju Jordi Canalsa, dekana IESE (Bickersaffe 2007b), poslovnim šolam zaradi vse večje dinamike (hitrosti) razširjanja znanja dejansko grozi nevarnost, da se vse vidneje transformira menedžersko izobraževanje v povsem generično tržno blago. To je mogoče že trditi za vsebine, koncepte in študijska gradiva (učbeniki, študijski primeri idr.), zato zaenkrat samo še *procesi* kot načini, na katere zagotavlja poslovna šola znanje svojim odjemalcem, niso postali generično blago. Ker vsaka poslovna šola deluje kot posamičen ponudnik znanja in se šole med seboj tudi razlikujejo glede na svoje procese in načine ustvarjanja specifičnega individualnega študijskega okolja ter tudi z vidika kompetenčnega profila in razvojne vizije, lahko prav s pomočjo procesov razvijejo vidnejšo osnovo za konkurenčno razlikovalnost na trgu poslovnega izobraže-

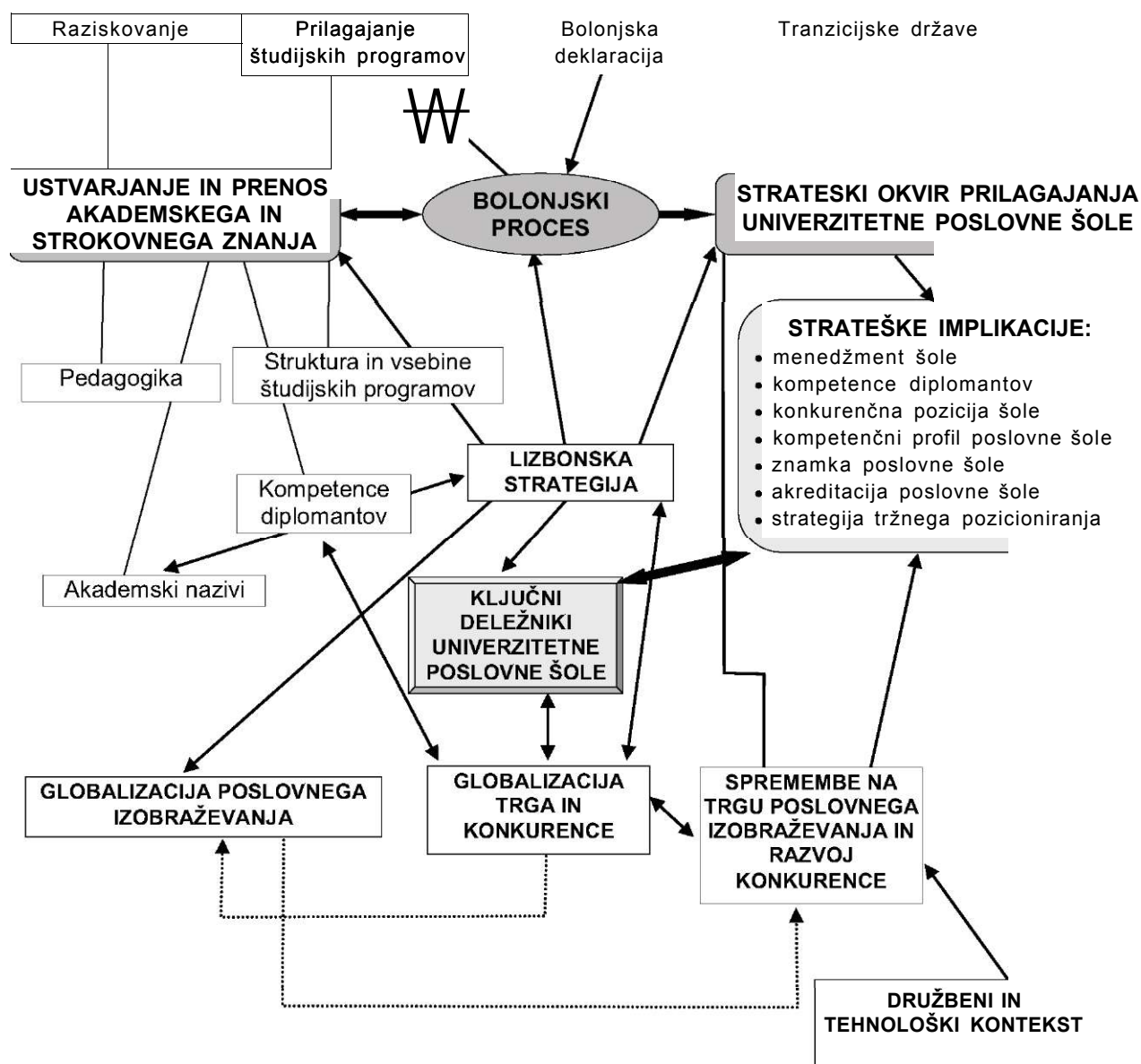
Več o tem v raziskavi: Stuart Cunningham, Suellen Tapsall, Yoni Ryan, Lawrence Stedman, Kerry Bagdon, Terry Flew, 1998.

vanja. Razumevanje zunanjega visokošolskega in družbenega konteksta je zato nujno izhodišče za strateški koncept vodenja, vpetega v prepletenost akademskih, tržnih, institucionalnih, demografskih ter širših družbenih silnic in vplivov. Analizo prepletenosti zunanjih silnic razvoja sodobne univerzitetne poslovne šole povzemamo z orisom modela strateškega prilagajanja univerzitetne poslovne šole v tranzicijski državi, ki temelji na kontekstualnem okvirju zunanjega in akademskega okolja (Slika 2).

Čeprav je akademski kontekst v posameznih segmentih specifičen v primerjavi s klasičnim trgom realnih produktov, pa se zaradi procesa globalizacije tudi univerzitetne poslovne šole ne morejo več v celoti izogniti *tržni*

logiki v svojih presojah in dejanskem izvajanju procesov in aktivnosti. Večja dinamika sprememb na trgu poslovnega izobraževanja pa ne sme zamegliti ključnega vidika, ki določa *edinstveni* položaj sodobne univerzitetne poslovne šole na tem trgu, tj. opiranja njenega celovitega delovanja na ključno vlogo *raziskovalne institucije* (AACSB 2002, 9). To daje univerzitetni poslovni šoli *poseben značaj* v primerjavi z drugimi (zasebnimi) ponudniki poslovnega izobraževanja, ki se ravnavajo izključno po tržnem načelu maksimiranja dobička v procesu trženja svoje ponudbe poslovnega in menedžerskega znanja. S krepitvijo tržnih silnic v segmentu poslovnega izobraževanja, kjer je že mogoče zaznati porajanje odprtega *evropskega trga po-*

Slika 2: Kompleksnost okolja in strateško prilagajanje univerzitetne poslovne šole



Globalni akademski kontekst delovanja univerzitetne poslovne šole

slovnega izobraževanja, nastaja tudi večja *tržna diferenciacija* med samimi ponudniki poslovnega izobraževanja. Dodatno jo utrjujejo tudi profesionalne asociacije (EFMD, AACSB, AACSB idr.) z uvajanjem mednarodnih standardov kakovosti in nanje oprti postopki za podeljevanje mednarodnih akreditacij za študijske programe in poslovne šole. Z akreditacijo podeljujejo šolam, ki so izpolnile akreditacijske pogoje, znak kakovosti, na katerem lahko le-te bolj kredibilno gradijo bodoče tržno pozicioniranje in prepoznavnost svoje ponudbe na trgu poslovnega izobraževanja. Čeprav uvrščanje poslovnih šol na različne mednarodne primerjalne lestvice in pridobivanje mednarodnih akreditacij ni brez slabosti, pa ne gre spregledati vrste prednosti, ki jih prinašajo: izboljšana prepoznavnost na mednarodnem trgu poslovnega izobraževanja in vidnejše pozicioniranje v mednarodni konkurenci za pritegnitev tujih študentov, večja transparentnost procesov in izkazovanje mednarodno preverjene in preverljive kakovosti v izvajanju operativnih postopkov poslovne šole (skladno z akreditacijskimi standardi) in objektiviziranih načel pri delu akademskega osebja, prepričljivejša signaliziranje o kakovosti šole potencialnim študentom z uvrstitvijo šole na mednarodno lestvico poslovnih šol, jasnejši interni standardi za presojanje kakovosti, izboljšanje notranjih procesov in tekočega delovanja šole, večja usmerjenost k rezultatom v študijskem procesu, krepitev profesionalizacije delovanja administrativnih in drugih podpornih služb itd. (več o tem v: Perin-Halot and Thomas 2008, 32-34).

Pretirano pasiven odnos vodstev akademske sfere v odzivanju na gornje opisane in omejevanje prenov študijev zgolj na tehnično raven formalne uskladitve študijskih struktur s smernicami Bolonjske deklaracije in spreminjanje lokalne visokošolske zakonodaje pomeni *strateško pasivno odzivanje*, s katerim univerzitetna poslovna šola v prihodnje ne bo mogla uspešno braniti svojega položaja na vse bolj konkurenčnem trgu poslovnega izobraževanja. Zato morajo delovati univerzitetne poslovne šole bolj proaktivno, če se želijo uspešneje umestiti v nenehno spreminjajoč se konkurenčni kontekst poslovnega izobraževanja, ki mu dajeta novi ton okrepljena konkurenca in nenehno spreminjanje zunanjih okoliščin. Ne nazadnje se tudi slovenski visokošolski prostor intenzivno spreminja in dobiva drugačno podobo zaradi vrste premikov: pospešenega procesa privatizacije visokega šolstva z ustanavljanjem novih, pretežno zasebnih poslovnih šol in fakultet, restriktivnejšega financiranja javnih visokošolskih institucij iz javnih virov, negativnih demografskih trendov, institucionalnih akcij in mehanizmov podpore za večji vpis v študijske programe na nedružboslovnih področjih ipd. Zato mora vodstvo vsake univerzitetne poslovne šole resno oceniti te spremembe z vidika vpliva na položaj šole na trgu poslovnega izobraževanja in nato izoblikovati primeren strateški menedžerski okvir za vodenje šole in njeno delovanje v bolj spremenljivih okoliščinah tako v zunanjem okolju kot tudi v svojem internem akademskem kontekstu. Menedžerji univerzitetnih poslovnih šol bi morali biti tudi aktivni razlagalci sprememb v okolju in pobudniki strateških razprav o

ustrezni organiziranosti in odzivnosti na univerzitetni ravni, saj je tržno funkcioniranje njihovih institucij v veliki meri omejeno tudi zaradi togega lokalnega okvira upravljanja univerze kot njihove krovne akademske institucije.

Ključno v tem procesu je, da najprej menedžerji univerzitetnih poslovnih šol razumejo, da se vzporedno z bolonjskim procesom, kot kaže gornji prikaz razvoja globalnega konteksta poslovnega izobraževanja (Slika 2), sproža vrsta pomembnih razvojnih vprašanj za njihove institucije. Nanje bodo morali čim prej poiskati odgovore, če želijo uspešno usmerjati poslovanje svojih šol v razmerah, v katerih je poslovno izobraževanje vselej vpeto v silnice tržne konkurence. Svojo institucijo bodo morali usposobiti za *strateško* (razvojno) odzivanje na vplive, ki se bodo v lokalni prostor širili iz evropskega visokošolskega prostora. Razumeti morajo nujnost, da umestijo 'bolonjsko' reformo študijskih programov v *širši kontekst* strateškega menedžmenta akademske in poslovne (zlasti trženjske) strategije lastne univerzitetne poslovne šole, ki bo v prihodnje delovala v bolj dinamičnem tržnem in akademskem okolju. V tem procesu vodstva poslovnih šol ne bi smela spregledati tudi vse ostrejših kritik, ki jih nanje usmerjajo tako akademski raziskovalci kot tudi menedžerji iz gospodarstva, pa čeprav so bile poslovne šole kot pomembna in vidna družbena institucija vselej izpostavljene kritiki javnosti.

Delodajalci zlasti opozarjajo na pretirano 'akademskost' v raziskovalnem delu akademskega osebja, ki je po ocenah menedžerjev vse preveč umeščeno v teoretične akademske okvire ter zato 'odrezano od realnega sveta' in potreb gospodarskih družb za reševanje stvarnih problemov. Z njimi se srečujejo menedžerji v svoji vsakodnevni poslovni praksi. Način objavljanja rezultatov akademskega raziskovanja je po njihovi presoji zaprt v ozek krog mednarodnih akademskih publikacij, ki jih ne spremljajo ljudje iz poslovnega sveta, tako da je njihova komunikacija namenjena zgolj zelo ozkemu krogu raziskovalcev in zato ne dosega potrebne odmevnosti niti v širši strokovni javnosti niti pri menedžerjih v gospodarstvu. Peters (2007, 28-29) sodi, da lahko tak proces vrednotenja rezultatov znanstvenoraziskovalnega dela raziskovalcev sicer objektivno nagraduje znanstveno eksaktnost, a se sprašuje, kako je z ustreznostjo takega raziskovalnega dela in njegovih rezultatov.

Kritične pomisleke izražajo delodajalci tudi glede samih vsebin študijskih programov, ki so po njihovih ocenah preveč omejene na posredovanje teoretičnih znanj s področja stroke, programi pa pretirano zaprti zgolj v posamezna (ozko opredeljena) funkcijska področja. Pri študentih premalo razvijajo splošne kompetence, ki bi jih bolje opremljale za samostojno, angažirano in odgovorno delo ter sodelovanje v poslovni praksi po zaključku študija. V ozadju kritik je prisotna tudi razprava o tem, kaj je *temeljno poslanstvo* univerzitetnih poslovnih šol (in univerz) kot akademskih institucij v družbi, saj zagotavljajo njihovo funkcioniranje finančna sredstva davkoplačevalcev in iz tega izhajajo pričakovanja o večji odgovornosti javnih visokošolskih izobraževalnih ustanov do družbe. Kakorkoli, univerzitetne poslovne šole in njihova

vodstva se danes ne morejo izogniti svoji odgovornosti, ki se zrcali tudi v zahtevah javnosti, da mora akademsko osebje na teh inštitucijah pri svojem profesionalnem delu kombinirati zanesljive raziskovalne spretnosti in znanja s pridobljenim znanjem o *poslovni in menedžerski praksi* (Inguez de Onzono 2007, 34-35).

Poslovne šole so vse bolj izpostavljene kritikam, ki se osredinjajo na pretirano akademsko držo in premajhen posluh za potrebe gospodarstva, hkrati pa na preveč agresivno tržno naravnost in posledično premajhen posluh za osrednje razvojne potrebe družbe. V osnovi so ti vidiki kritike navidezno v medsebojnem nasprotju, saj lahko večja naravnost univerzitetne poslovne šole v aplikativno raziskovanje in razvoj študijskih programov, ki bodo vsebinsko povsem podrejeni tekočim potrebam delodajalcev, pretirano usmerja poslovno šolo v pragmatizem in kratkoročne učinke v delovanju. S tem jo izpostavlja nevarnosti, da v njenem strateškem pristopu prevlada vokalizem nad *akademsko* razsežnostjo. Večji posluh za 'potrebe trga' lahko privede do prevladovanja tržno naravnanih pristopov, ki bodo sicer krepili tržno privlačnost šole in s pomočjo večjega posluha za odjemalce pri njih krepili percepcijo o '*koristni dodani vrednosti*' take ponudbe, a v škodo njenega temeljnega poslanstva kot akademske inštitucije, ki mora ustvarjati tudi novo *temeljno* znanje za *bodoče* družbene potrebe. V tak okvir so umeščene tudi vse številnejše kritike akademskih raziskovalcev (Mintzberg 2004, Ghoshal 2005, Pfeffer and Fong 2002, Bennis in Tool, 2005), ki opozarjajo, da sta akademski svet in raziskovanje preveč ločena od realnega poslovnega sveta. Vendar je vprašljiva tudi aktualna paradigma razvoja menedžmenta, ki se opira na kratkoročno maksimiranje dobičkov lastnikov kapitala in zgolj sporadično upoštevanje interesov ostalih deležnikov, na premajhen interes za širše družbeno poslanstvo poslovnih šol, na pretirano strokovno razdrobljenost študijskih programov, zastarelost uporabljenih metod in konceptov izobraževanja itd.

Iz tovrstnih kritik povzemamo, da bi morale poslovne šole izkazovati večjo pozornost tudi *potrebam svojih odjemalcev* in zagotavljati učinkovito prepletenost (integracijo) poučevanja in njihovega znanja z gospodarsko prakso, zlasti pa zagotoviti praktičen prispevek družbi v obliki ustvarjanja in prenašanja '*koristnega znanja*'. Kot koristno znanje pa razumeta Boulton in Lucas (2009) tisto znanje, ki ustvarja osnovo tehnologij in strokovnih znanj, za katera velja prepričanje, da so nujna za ekonomski uspeh. Iz tega izhaja tudi nujnost razvijati pristnejše partnerske odnose z gospodarstvom, ki lahko imajo za univerzitetno poslovno šolo številne koristi (dostop do aktualnih vprašanj za akademske raziskovalne projekte, ustvarjanje prihodkov s svetovanjem, krepitev ugleda pri delodajalcih ipd.). Na tak način bi se lahko izboljšala tudi uporabnost raziskovalnih rezultatov v gospodarski praksi. Hkrati morajo univerzitetne ustanove ustvarjati tudi *temeljno znanje*, ki sicer navidezno v danem trenutku morda še ne izkazuje neke jasne neposredne uporabne vrednosti v vsakodnevni menedžerski praksi, vendar pa ustvarja tak temeljni pogled v ozadje družbe

in njenih ekonomskih oziroma poslovnih procesov, da z njim omogoča boljše razumevanje kompleksne stvarnosti sodobnih poslovnih, ekonomskih in družbenih dogajanj v globalni družbi. Za tako temeljno znanje običajno kratkoročno profitno naravnane organizacije nimajo interesa, da bi ga finančno podprle, saj ne vidijo v njem neposredne dodane vrednosti za krepitev svoje konkurenčnosti.

Univerzitetne poslovne šole iz vseh navedenih razlogov vsekakor ne morejo biti povsem imune pred tveganji, ki se s privatizacijo visokega šolstva, okrepljeno tržno logiko delovanja in tržnim značajem znanja v globalnem poslovnem svetu pospešeno širijo tudi v slovensko akademsko sfero. Iz kritičnih pogledov akademskih raziskovalcev menedžmenta sicer izhajajaso opozorilo, da lahko nerazumna in pretirano agresivna trženjska naravnost poslovne šole preraste v strategijo, pri kateri njeno vodstvo izgubi čut za posebno mesto šole v družbi, ki ji narekuje, da razvija novo znanje in spodbuja *kritično mišljenje* pri študentih. Mintzberg (2004, 76-77) opozarja, da poslovna šola kot akademska izobraževalna ustanova ne more težiti k rasti, poslovnemu diverzificiranju in stalni širitvi aktivnosti na mednarodne trge s pomočjo sklepanja strateških zavezništov, razvoja in izkoriščanja lastne znamke ter prodaje svojega imena, temveč je njeno osrednje poslanstvo v ustvarjanju znanja in spodbujanju modrosti. Kritična posledica 'menjave vsega za denar' lahko namreč povsem ogrozi temeljne akademske vrednote in osrednje akademsko poslanstvo univerze. Seveda pa na drugi strani tudi države z omejevanjem financiranja visokega šolstva silijo akademske inštitucije v iskanje dodatnih virov prihodkov s ponujanjem poučevanja, raziskovanja in drugih aktivnosti *na trgu*. To vsekakor ne more ostati brez negativnih posledic za njihova prizadevanja, da bi dosegale odličnost v kakovosti in gradile vrednote o akademski integriteti ter kredibilnosti kot dveh osrednjih stebrih, ki določata položaj akademskih inštitucij v družbi.

V taki dualnosti vedenja poslovnih šol je mogoče izoblikovati svojstven poslovni izziv, ki bi ga morali menedžerji univerzitetnih poslovnih šol izkoristiti v razvoju *sodobnega* kompetenčnega profila lastne šole. Predpostavljamo, da so sposobni ustvariti ustvarjalno klimo in spodbudno akademsko okolje *znotraj* omejitev univerzitetnega ustroja in kljub negotovim spremembam v zunanjem okolju. Skladno z lastno vizijo in razvojno strategijo mora vsaka poslovna šola izoblikovati tej viziji *primerno ravnovesje* med teoretičnim in aplikativnim raziskovanjem in s tem jasen akademsko-profesionalni profil inštitucije. Če se univerzitetna poslovna šola ne odloči za razvoj povsem teoretično usmerjene raziskovalno naravnane akademske inštitucije, temveč želi razviti kompleksnejši profesionalni profil dejavnosti svoje šole, v okviru katerih bo iskala pomemben vir prihodkov na trgu uporabnega znanja, mora bolje prisluhniti potrebam svojih odjemalcev in biti zmožna uskladiti raziskovalno in izobraževalno ponudbo z *izbranimi* ciljnim skupinami odjemalcev njenih storitev. Vsekakor je znanje osrednji del poslanstva vsake resne poslovne šole, hkrati pa tudi ključen znak njene akademske kredibilnosti in statusa v akademski skupnosti

(Crainer in Dearlove 1999, 49-52). Zato morajo vodstva univerzitetnih poslovnih šol razumeti, da menedžerji v podjetjih razumejo ustreznost rezultatov raziskav njihovih šol kot vir in pot do konkurenčne prednosti. Nova razvojna strategija zahteva ustrezno in razmeram prilagojeno dopolnitev poslanstva in vizije razvoja šole, upošteva pri tem zunanje pogoje njenega udejanjanja. V tem okviru morajo tudi preveriti aktualno strategijo razvoja obstoječega profila strateških zmožnosti šole za aktivno pozicioniranje v spremenjenem konkurenčnem okolju. Ker se bolj poudarja tržna razsežnost visokošolskega izobraževanja, bodo univerzitetne poslovne šole v prihodnje verjetno okrepile svoj tržno in podjetniško naravnani okvir delovanja. Izkazati bodo morale zmožnost za dinamično in kreativno povezovanje akademske in tržne razsežnosti ne le s tržnimi potrebami, temveč tudi s širšimi družbenimi zahtevami. Proces preobrazbe konvencionalne univerzitetne poslovne šole v sodobno poslovno šolo ne bo mogoče izpeljati, če najprej njeni vodje in tudi vodstva univerz ne dojemajo globine posledic bolonjskega procesa in globalizacije trga visokošolskega izobraževanja za položaj *njihove* poslovne šole v lokalnem visokošolskem prostoru kot delu širšega evropskega trga poslovnega izobraževanja. Ob razumevanju *relevantnih* strateških silnic in pripravljenosti ključnih nosilcev odločanja za skladno in odzivno vodenje akademske inštitucije, je mogoče računati, da se bo razvil notranji akademski in menedžerski okvir, ki jim bo omogočil, da sprožijo in udejanjijo uspešno transformacijo univerzitetne poslovne šole v sodobno akademsko menedžersko šolo, ki bo ustvarjala in posredovala družbeno koristna znanja.

Odločenost menedžerjev univerzitetnih poslovnih šol za uvajanje sprememb lahko omajajo številne ovire v slovenskem akademskem okolju, zlasti centralizacija pristojnosti in menedžmenta na ravni univerzitetne uprave in pretirano omejene menedžerske kompetence poslovnih šol. Zato tudi sami v položaju 'zavezanih rok' svojo pasivnost pri usmerjanju sprememb često opravičujejo z načelom, ki ga omenja tudi Lorange (2008, 193), češ, 'saj nima nobenega smisla'. Druga ovira izhaja iz obstoječih pravil in postopkov za imenovanje akademskih menedžerjev, ki v zadostni meri ne spodbujajo iskanja takih posameznikov za vodstvene položaje, ki bi bili najprej dobri menedžerji in voditelji, a hkrati tudi kredibilni akademski raziskovalci. Ocenjujemo, da take osebne in strokovne kompetence *niso* neobhodno in že a priori združene v akademski odličnosti kandidatov za menedžerske pozicije. Med omejitvami za uspešno strateško preobrazbo univerzitetnih poslovnih šol velja omeniti tudi nestabilno institucionalno okolje, zlasti z vidika pogostega spreminjanja zakonskega okvira za delovanje akademske sfere in spreminjanja modela njenega financiranja iz javnih virov ter pretirane ohlapnosti v procesu privatizacije visokega šolstva. Praksa iz drugih držav in tudi iz drugih segmentov javnega sektorja (npr. zdravstva) namreč kaže, da zgolj sprostitev zasebne iniciative in tržni mehanizem na teh področjih nista dovolj učinkovita mehanizma za zagotavljanje dostopa do storitev za odjemalce, niti nista samodejno zagotovilo za višjo raven kakovosti ponujenih storitev.

Nujnosti transformacije visokošolskih inštitucij pa ni mogoče omejiti zgolj na vprašanje financiranja in zagotavljanja javnih finančnih sredstev za njihovo delovanje, temveč je potrebno k temu dodati še strateško vprašanje o uvajanju sodobnega koncepta učinkovitega menedžmenta *tudi* v sfero visokega šolstva. V njem dobivata večjo vlogo učinkovitost vodenja in izvajanja temeljnih procesov, a hkrati tudi stalna skrb za gospodarnost ravnanja vseh sodelavcev pri doseganju merljivih rezultatov. Jedro kritičnih zunanjih pritiskov se osredotoča na zahtevo, naj se poveča učinkovitost akademskega delovanja. Le-to mora biti bolj usmerjeno v rezultate, ki naj opravičujejo javna sredstva, vložena v razvoj visokošolskega sektorja. V tem procesu pa morajo, kot opozarja Klimorski (2007b), tako dekan *kot* tudi akademsko osebje najprej vzpostaviti boljše razumevanje porajajočega se trga poslovnega izobraževanja in silnic, ki oblikujejo tržna razmerja na njem. Vsekakor bodo morale v bodoče univerzitetne poslovne šole bolj bdeti nad kakovostjo rezultatov, ki jih dosegajo ne le na področju raziskovalne dejavnosti, temveč tudi v procesu izobraževanja študentov. To pa bo mogoče doseči, če bodo njihova vodstva izboljšala zmožnost umestitve poslovne strategije šole v partnersko interakcijo s ključnimi deležniki in v izpolnjevanje njihovih pričakovanih koristi in zadovoljstva z doseženimi rezultati.

Podobno kot v razpravah o vlogi sodobnega trženja za družbe v današnjem poslovnem svetu, lahko tudi v razpravi o tržno naravnem delovanju univerzitetne poslovne šole govorimo o raznoliki paleti subjektov, s katerimi mora ta akademska ustanova razvijati in negovati odnose v procesih izmenjave znanja ter drugih storitev in ki imajo v tem procesu različne potrebe in interese: odjemalci oziroma klienti (študenti, slušatelji, podjetja, državne inštitucije idr.), deležniki, subjekti, akterji, ustanovitelji ('lastniki'), vplivne skupine, lokalne skupnosti ipd. V svojem poslovnem konceptu se poslovne šole vse bolj razvijajo v tržno vodene izobraževalne inštitucije, ki si prizadevajo širiti dejavnost na nove trge; zato se pospešeno internacionalizirajo, da bi izkoristile učinke ekonomije obsega in krepile svoj razvojni potencial. Ob tem pa menedžerji poslovnih šol ne smejo spregledati dejstva, da povpraševanje po znanju ni neskončno in da utegne zasičenost trga poslovnega izobraževanja morda že kmalu prisiliti ponudnike izobraževalnih programov v agresivnejše konkuriranje, ponujeno znanje pa bo s tem še bolj izrazito dobivalo značaj generičnega tržnega produkta (Starkey in Tempest 2008, 382; Starkey in Tiratsoo 2007).

Agresivnejše konkuriranje se lahko kaj kmalu izrodi v tržniško prepričevanje odjemalcev o privlačnosti lastne ponudbe in v škodo krepitve strokovne in akademske ravni izobraževalne ponudbe. To velja tudi za slovenski visokošolski prostor, v katerem se je izoblikovala izrazita heterogenost na ravni akademske in strokovne kakovosti študijskih programov novih ponudnikov, ki običajno ne temeljijo na tradiciji lastnega znanstvenoraziskovalnega dela, temveč pretežno na prenosu tujega znanja, največkrat ob podpori pogodbenega sodelovanja z zunanjimi (gostujočimi) učitelji iz univerzitetnih ustanov. Na trgu so se že pojavili

poskusi agresivnega cenovnega konkuriranja ponudnikov programov poslovnega izobraževanja, ki so z akademškega vidika vsebinsko relativno skromno zasnovani, operti pa zlasti na ohlapne vpisne pogoje in izjemno pragmatičen pristop v izvajanju njihovih vsebin. Vse to kaže na nevarnost, da lahko množična ponudba poslovnega izobraževanja, ki se opira na tržno filozofijo njegovih ponudnikov, vodi sicer v tržno pestrejšo ponudbo, ki pa po vsebinski plati ne krepi akademske kakovosti ponujenih programov. Tudi v Sloveniji se že porajajo silnice grožnje konkurenčnega pretresa, saj je vse bolj zaznana zasičenost trga s ponudbo programov poslovnega izobraževanja. Vsekakor pa bodo morali vsi ponudniki v prihodnje trasirati jasne razvojne usmeritve in presoditi stvarno družbeno dodano vrednost svoje ponudbe. Slovensko gospodarstvo bo namreč moralo svojo mednarodno konkurenčno sposobnost vse bolj načrtno graditi na znanju, zato se bo okrepil kritičen odnos družbenih subjektov tudi do ponudnikov poslovnega izobraževanja na lokalnem trgu. To pa pomeni, da se morajo *tudi* univerzitetne poslovne šole strateško prilagoditi realnemu, dinamičnemu in vse bolj nestabilnemu razvoju konkurence na trgu poslovnega izobraževanja, če želijo na njem ohraniti ali krepiti svoj položaj.

3. Zaključek

Podobno kot se soočajo menedžerji v gospodarskih družbah pri vsakodnevem delu z vse bolj dinamičnim, nepredvidljivim in globalnim poslovnim okoljem, v katerem morajo bolj kreativno snovati strategije in udeležati poslovne aktivnosti organizacij, da bi dosegale želene poslovne rezultate, tudi univerzitetne poslovne šole delujejo v bolj dinamičnem in negotovem okolju. V njem morajo odgovorno opravljati svoje temeljno družbeno poslanstvo. V raziskavi smo orisali ključne razsežnosti akademskega tržnega konteksta kot zunanjega okvira za delovanje univerzitetnih poslovnih šol, ki so skupaj z ostalimi ponudniki poslovnega izobraževanja čedalje bolj izpostavljene vplivom konkurenčnih silnic trga poslovnega izobraževanja. Zato smo umestili analizo bolonjskega procesa v kontekst globalizacije trga visokošolskega izobraževanja in prizadevanj EU, da bi oblikovala evropski visokošolski prostor. S tega zornega kota moramo postaviti tudi proces akademske reforme študijskih programov univerzitetne poslovne šole v ustreznejši širši tržni in družbeni okvir razvoja evropskega akademskega okolja.

Slovenija si prizadeva razviti, podobno kot ostale tranzicijske države v vzhodni Evropi, sodobno tržno gospodarstvo s prevladovanjem zasebne lastnine in podjetniške iniciative družbenih akterjev. Zato je tudi visoko šolstvo podvrženo preobrazbi ob težnji vladajočih skupin, da privatizirajo del visokega šolstva in z delovanjem tržne konkurence njegove akterje v javnem visokem šolstvu prisilijo v učinkovitejše in bolj poslovno naravnano delovanje. V raziskavi smo podrobno razčlenili ta proces in nanizali vrsto dilem, ki se porajajo kot posledica transformacije tradicionalnega akademskega okolja z eksplicitnim vnašanjem tržnih načel, mehanizmov in pristopov v izvajanje akademskih procesov v visokem šolstvu.

Univerzitetne poslovne šole so v primerjavi z zasebnimi vpete v bolj omejujoč okvir samostojnega akademskega in poslovnega delovanja, ki ga določata univerzitetna uprava in pogosto toga pravila igre. Kot članice univerzitetne skupnosti pa so na drugi strani tudi najbolj izpostavljene delovanju tržnih silnic, saj se je z ustanavljanjem številnih zasebnih poslovnih šol in vstopom drugih ponudnikov na lokalni trg izobraževanja konkurenca najbolj zaostrila prav v segmentu poslovnega in menedžerskega izobraževanja. Zato smo v sklepnem delu raziskave orisali osnovne konture transformacijskega menedžmenta na univerzitetni poslovni šoli, ki upošteva silnice globalizacije poslovnega izobraževanja, ustvarjanje evropskega visokošolskega prostora, kritike delovanja poslovnih šol in nujnost njihove preobrazbe v sodobne akademske institucije, ki se morajo, ko se zavedajo svoje družbene odgovornosti, ustrezno umestiti v bolj kompleksen in interesno heterogen družbeni kontekst ustvarjanja in prenosa uporabnega znanja. Hkrati pa zahteva taka preobrazba tudi bolj pogumno in strateško naravnano prilagajanje univerzitetne poslovne šole razmeram v vse bolj dinamičnem in nestabilnem okolju, v katerem dobiva novo in uporabno znanje večji pomen za ohranjanje in krepitev konkurenčnosti in blagostanja sodobne družbe.

Literatura in viri

1. AACSB International (2002). Management Education at Risk. Dosegljivo: <http://www.aacsb.edu/publications/metf/METFReportFinal-August02.pdf>.
2. Acito, Frank, Patricia M. McDougall, Daniel C. Smith (2008). One hundred years of excellence in business education: What have we learned? *Business Horizons* (2008) 51 (1): 5-12.
3. Adler, Nancy J. in Harzing, Anne-Wil (2009). When Knowledge Wins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings. *Academy of Management Learning & Education*. 8 (1): 72-95.
4. Andrews, Nigel and Laura D'Andrea Tyson (2004). The Upwardly Global MBA. *strategy+business*. issue 36 (Fall): 1-8.
5. Bennis Warren G. in James O'Toole (2005). How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review* 83 (5): 96-104.
6. Bok, Derek (2003). *Universities in the Marketplace: Commercialization of Higher Education*. New Jersey: Princeton University Press.
7. Boulton, Geoffrey in Colin Lucas (2007). Reform is necessary, but governments should be wary of turning universities into machines of economic progress. *EBF - European Business Forum online*. Issue 30 (Autumn): 10-23. Dosegljivo: <http://www.ebfonline.com/Article.aspx?ArticleID=270>.

8. Cardy, Robert L. in T.T. Selvarajan (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons* 49 (3): 235-245.
9. Chelte, Anthony F., in John M. Coulter (2008). Your Turn: B-Schools Broken Windows *BiEd*. (September/October): 70-71. Dosegljivo: <http://www.aacsb.edu/publications/Archives/sepoct08/70-71%20Your%20Turn.pdf>.
10. Childress, Stacey, Elmore, Richard in Allen Grossman (2005). Promoting a Management Revolution in Public Education. Dosegljivo: <http://hbswk.hbs.edu/item/5403.html>.
11. *CIHE2008*. Will Archer and Jess Davison, Graduate Employability: What do employers think and want? Dosegljivo: www.cihe-uk.com/docs/PUBS/0802Grademployability.pdf.
12. Crainer, Stuart in Des Dearlove (1999). *Gravy Training: Inside the Business of Business Schools*. Jossey-Bass.
13. Cunningham, Stuart, Yoni Ryan, Lawrence Stedman, Suellen Tapsall, Kerry Bagdon, Terry Flew in Peter Coaldrake (2000). *The Business of Borderless Education*. Evaluations and Investigations Programme Higher Education Division Department of Education, Training and Youth Affairs. DETYA No. 6471 HERC00A, Commonwealth of Australia 2000. Dosegljivo: http://www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/eip00_3/bbe.pdf.
14. DeAngelo Harry, Linda DeAngelo in Jerold L. Zimmerman (2005). *What's Really Wrong With U.S. Business schools?* Dosegljivo: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=766404.
15. *Economist* (2009). Higher education The future is another country. (January 3rd): 43-44.
16. *EFMD* (2007). The Business of Branding. Dosegljivo: <http://www.efmd.org>.
17. EFMD in *gfm* (2006). *The globally responsible leader - A Call for Action*. GRLI Management Center. Dosegljivo: <http://www.grli.org>.
18. European news (2005). Bologna: an essential response to challenges of globalization in education. *Education & Training* 47 (6/7): 527-529.
19. Fielden, John (2006). Internationalisation And Leadership - What Are The Issues? The Leadership and Development Challenges of Globalization and Internationalisation. V: *Leadership Foundation for Higher Education. Leadership Summit 2006*. Dosegljivo: <http://www.lfhe.ac.uk/publications/leadershipsummit2006.pdf>.
20. Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1): 75-91.
21. Giroux, Henry A. in Susan Searls Giroux (2004). *Take back higher education*. New York: Palgrave Macmillan.
22. *GRLI* (2007). Shaping responsible leaders for an interconnected world. *Global Focus* Vol. 01, (Issue 01): 28-29.
23. Hawawini, G. (2005). The future of business schools. *Journal of Management Development* 24 (9): 770-782.
24. Hirsch, Fred (1995). *Social Limits to Growth*. Cambridge: Harvard Business University Press. Routledge; 2 edition.
25. Holbrook, Morris B. (2004). Gratitude in Graduate MBA Attitudes: Re-Examining the Business Week Poll. *Journal of Education for Business* 80 (1): 25-28.
26. Jurse, Milan in Polona Tominc (2008). Professional Competences of Graduates as a Labour Market Mechanism for Aligning Business School Curriculum with the Bologna Declaration Principles. *Management* 13 (1): 17-36.
27. Khurana, Rakesh (2007). *From Higher Aims to Hired Hands*. New Jersey: Princeton University Press.
28. Klimorski, Richard (2007a). Introduction: "The Times They Are a'Changin'". *Academy of Management Learning & Education* 6 (2): 234-235.
29. Klimorski, Richard J. (2007b), From the Editor: Becoming a Prophet in Our Own Land. *Academy of Management Learning & Education* 6 (4): 433-436.
30. Knight, J. (2003a). Updating the definition of internationalization. Centre for International Higher Education, *International Higher Education* 33 (Fall): 2-3. Dosegljivo: http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News33/Newslet33.htm.
31. Knight, Jane (2003b), *Internationalization: Developing an Institutional Self-Portrait. Readings for EOTU Project*. November 2003. Dosegljivo: <http://www.eotu.uiuc.edu/events/Illinoisnovfinal.pdf>.
32. Knight, Jane (2007). Internationalisation: A Decade of Changes and Challenges. *International Higher Education* 50 (Winter 2007): 2-4. Dosegljivo: http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/Number50/Number50.htm.
33. Kolb David A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Financial Times/ Prentice Hall.
34. *Leadership Summit*. (2006). The Leadership and Development Challenges of Globalization and Internationalisation. Leadership Foundation for Higher Education. Dosegljivo: <http://www.lfhe.ac.uk/publications/leadershipsummit2006.pdf>.
35. Loades, R. (2005). *The future of graduate management education in the context of the Bologna Accord*. A study sponsored by the Graduate Management Admission Council GMAC. Italy. Dosegljivo: http://www.efmd.org/attachments/tmpl_3_art_060614fdxi_att_060614pnir.pdf.
36. Lorange, P. (2002). *New Vision for Management Education: Leadership Challenges*. Oxford: Elsevier.

37. Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school! *Journal of Management Development* 24 (9): 783-790.
38. Lorange, P. (2008). *Thought Leadership Meets Business: How Business Schools Can Become More Successful*. Cambridge: Cambridge University Press.
39. Marginson, Simon in Marijk van der Wende (2007). *Globalisation and Higher Education*. OECD, Education Working Paper No. 8. Dosegljivo: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/12/38918635.pdf>.
40. Mazzarol, T. G. in N. Sontar (2001). *The Global Market for Higher Education: Sustainable Competitive Strategies for the New Millennium*. (Elgar Monographs). Edward Elgar Publishing.
41. Mintzberg, Henry (2004). *Managers not MBAs*. Harlow: Pearson Education.
42. Novak, Polona (2006). Strategija marketinga v visokošolskih zavodih. *Organizacija*. 39 (2), str. 124-131.
43. Perin-Halot, Julie, in Mark Thomas (2008). Vive l'Accréditation. *Bi Ed*, (September/October): 32-36.
44. Peters, John (2007). A better way to measure the value of management research? *Global Focus* 01(Issue 02): 28-29.
45. Peters, Kai in Narendra Laljani (2008). The evolving MBA: on the ever-expanding MBA market. Dosegljivo: <http://www.globalstudymagazine.com/site/articles/366/>.
46. Peters, Kai. *European Business Forum* (2005). Leaders, Autumn 2005 (Issue 22): 70-71. Dosegljivo: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=117&sid=b80ebfa7-4287-4262-ab57-2ef6aeed6874%40sessionmgr109>.
47. Pfeffer, J., & Fong, C. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning and Education* 1(1): 78-95.
48. Shenton Gordon in Patrice Houdayer (2007). The Bologna effect: the emerging European masters market. *Global Focus* 01_Issue 02): 11-15. Dosegljivo: http://www.efmd.org/attachments/tmpl_1_art_041102upwc_att_070626fahm.pdf.
49. Starkey, Ken and Sue Tempest. (2008). A clear sense of purpose? The evolving role of business school. *Journal of Management Development* 27(4): 379-390.
50. Starkey, Ken in Nick Tiratsoo (2007). *The Business School and the Bottom Line*. Cambridge: Cambridge University Press.
51. Teichler, Ulrich (2009). *Internationalisation of Higher Education: European Experiences*. ESS European summer school 2009, University of Twente. http://www.utwente.nl/cheps/summer_school/Literature/Internationalisation.pdf.
52. Thaler, Richard H. in R. Sunstein Cass (2008). *Nudge*. New Haven&London: Yale University Press.
53. Tippins, Steven. (2004). Business School Curriculum: Can we learn from Quantum Physics? *The Journal of American Academy of Business* (March): 320-322.
54. Trnavčević, Anita, Trunk Širca in Nada Logaj, Vinko (2005). Towards internationalization of higher education: emerging educational markets. V: *Managing the process of globalisation in new and upcoming EU members* [Elektronski vir]. - Koper : Faculty of Management, str. 391-399. <http://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/961-6573-03-9/trnavcevic.pdf>.
55. Uhlösi J. P. (2005). Postgraduate education in Europe: An intersection of conflicting paradigms and goals. *The International Journal of Educational Management* 19(4/5): 347-358.
56. Uredba o javnem financiranju visokošolskih in drugih zavodov, članic univerz, od leta 2004 do leta 2008 (Uradni list RS, št. 134/03); (dopolnjeno: Uradni list RS, št. 72/04, Uradni list RS, št. 4/06, Uradni list RS, št. 132/06, Uradni list RS, št. 99/08, Uradni list RS, št. 99/2008).
57. Van der Wende, Marijk (2009). *European Responses to Global Competitiveness in Higher Education*. Research & Occasional Paper Series: CSHE.7.09. Berkeley: Center for Studies in Higher Education. http://www.utwente.nl/cheps/summer_school/Literature/ROPS-MW-global-05-30-09.pdf.
58. Van Vught, Frans (2006). Higher-Education Systems Dynamics and Useful Knowledge Creation. V: Luc W. Weber (2006) in James J. Duderstadt (urednika), *Universities and Business: Partnering for the Knowledge Society*. London: Economica, str. 63-75.
59. Wedlin, Linda (2006). *Ranking Business Schools*. Cheltenham: Edward Elgar.
60. Woods, Barb J.G., Suellen M. Tapsall in Geoffrey N. Soutar (2005). Borderless education: some implications for management. *The International Journal of Educational Management* 19(4/5): 428-436.
61. WTO (1994). *GATS - General Agreement on Trade and Services*, The Final Act Embodying the Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations, signed by ministers in Marrakesh on 15 April 1994, WTO, Marrakesh.
62. WTO (2003). *GATS - General Agreement on Trade and Services*, WTO, Cancun.
63. Zgaga, Pavel (2004). *Bolonjski proces: oblikovanje skupnega evropskega visokošolskega prostora*. Ljubljana : Pedagoška fakulteta, Center za študij edukacijskih strategij.

Primož Dolenc*

WAGNER'S LAW IS STILL APPLICABLE: EMPIRICAL EVIDENCE FOR SLOVENIA

Wagnerjev zakon še vedno velja: empirični dokaz za Slovenijo

Abstract

UDC: 336.113(497.4):336.5.01

This paper tests the validity of Wagner's law for Slovenia and the hypothesis that the government elected in 2004, despite its claims, has not significantly changed the trends in public finances. We test six empirical versions of Wagner's law for the period 1992 to 2007. Data undoubtedly confirm five of six versions of Wagner's law; therefore, we conclude that Wagner's law also holds for Slovenia. The analysis also shows that the new political orientation in Slovenia could or would not significantly change the trends in public finances. Key Words: public spending, role of government, development, Slovenia

Izvleček

UDK: 336.113(497.4):336.5.01

Pričujoči prispevek testira veljavnost Wagnerjevega zakona za Slovenijo in preverja hipotezo, da slovenska vlada, ki je bila izvoljena leta 2004, kljub svoji načelni usmeritvi ni bistveno spremenila javno-finančne trende v Sloveniji. V analizi testiramo šest verzij Wagnerjevega zakona na osnovi podatkov za obdobje od 1992 do 2007. Analiza potrdi veljavnost petih (od šestih) verzij Wagnerjevega zakona, zato sklepamo, da le-ta velja tudi za Slovenijo. Analiza pokaže tudi, da sprememba politične orientacije v Sloveniji ni bistveno spremenila javno-finančnih trendov.

Ključne besede: javnofinančna poraba, vloga države, razvoj, Slovenija

1. introduction

Until the end of 19th century, economists believed that socio-economic development in a nation lowers the need for government intervention. Karl Marx and even Adam Smith suggested that there is a negative correlation between public expenditures and the level of a nation's development (Henrekson 1990). They believed that as a nation progresses, public intervention becomes less important or even needless. In the late 19th century, German economist Adolph Wagner (1835-1917) published two books, the first in 1883 called *Economics of Finance* (*Finanzwissenschaft*, see Wagner 1883) and the second in 1893 called *The Basics of Political Economy* (*Grundlegung der politischen Ökonomie*, see Wagner 1893). In both he introduced a new, alternative economic view of the role of government in a national economy. With time-series and cross-section analysis, he showed that development of an economy goes hand in hand with an increased role of its government. His thesis was later denoted as Wagner's law.

According to Gemmell (1990), Wagner's law is unique as it explains the increased role of government explicitly by structural factors. It considers changes in socio-economic structures (such as the level of gross national product per capita and the level of a nation's development) as causal factors. Atkinson and Stiglitz (1980) show that later on the belief in the increased role of government as a nation develops became deeply incorporated in the standard view of economists, so it was rarely empirically tested. However, if tested, it was generally confirmed (Henrekson 1990).

Prior analysis shows that Wagner's law also holds in Slovenia. In fact, Wagner's law strongly holds for the period from 1992 until 2004 (see Dolenc 2005). Empirical analysis undoubtedly confirmed five of six versions of Wagner's law. One version was confirmed partly, only for public spending and not for government spending. Regarding the obtained results, it was concluded that Wagner's law holds for Slovenia: with an increased level of the nation's development (expressed by gross national product as aggregate or per capita), the role of government (expressed by public or government spending) significantly increases.

However, when the new government¹ was elected in 2004, it announced that one of the prime goals of the new economic policy would be to lower the influence of government on economic activity. This ought to be achieved by a large wave of privatization (2nd phase), withdrawal of the government from major stakes in the economy and a major cut in public spending. The data show that some boost in privatization actually occurred (see Dolenc 2006a, Stubelj 2009, Bertoncelj, Kovač and Kavčič 2009 for more details), but without a significant effect on the economy (with the exception of diminishing the public debt).

What happened with government expenses in the sense of Wagner's law? Has the last government really decreased its influence or at least decreased the level of growth of public spending? Has public spending really become less influenced by the nation's development? This paper tries to find answers to these questions. In order to lessen its influence, the new economic policy should result in at least a lower correlation between public spending and the nation's level of development (in any of the forms of Wagner's law). However, we believe and thus try to test the hypothesis that no significant change followed the new policy.

The main findings of the paper are as follows. For empirical testing there exist at least six versions of Wagner's law. These versions differ mainly in the definition of the dependent variable (i.e., government or public spending) and causal factor(s) (i.e., the nation's development). All empirical versions of Wagner's law use an economic variable (such as gross national product) as an indicator of a nation's development. Our empirical analysis undoubtedly confirmed five of six versions of Wagner's law. One version was confirmed partly, only for government spending and not for public spending. Regarding the obtained results, we conclude that Wagner's law also holds for Slovenia: with an increased level of the nation's development (expressed by gross national product as aggregate or per capita), the role of the government (expressed by public or government spending) significantly increases. However, we cannot yet determine whether this finding corresponds to a longer-term relationship between the nation's development and the role of government or if it is simply the result of coincidence in the development in Slovenia in the past decade and a half since independence. For this to be tested, data would have to be available for a longer period. The main question of the study was answered as well: although announced, the previous government, which was elected in 2004, did not significantly change the dynamics of public finances in Slovenia; the correlation between economic development in Slovenia and its public finances stayed as strong as in years before.

The rest of the paper is organized as follows. The next section summarizes the conceptual framework of the analysis: possible empirical versions of Wagner's law, an explanation of the empirical analysis and a description of the data. In the third section, the main developments in Slovenia's gross national product and public finance since independence are presented. The last section before the concluding remarks constitutes the main part of the study, which presents and discusses the results of the analysis.

2. Conceptual Framework

Methodology

Wagner's definition of increased role of government was first presented in his *Economics of finance* as (Wagner, 1883, p. 8):

The law of increased role of public sector, especially government, is more and more becoming the law of increased public needs. Not only central government's spending, but also spending of local governments or municipalities (if existing and if well organized) is rising. In last periods we have perceived an increased public demand in Germany, especially from municipalities (mostly urban).

The law is the result of our empirical observations in mainly industrialized countries, especially Western-European countries. This fact results in social-economic progress and consequently changes in relative importance of public and private sector. Financial constraints can sometimes disturb the growth of public sector; therefore the public consumption is conditioned by output and not the other way around. But on long-run the desire for progress always overcomes these constraints.

His later definition in 1893 (even though more precise, see Wagner, 1893) was still rather doubtful, especially if we try to test his law empirically. Therefore, many economists argue about the causality, variables and econometric model used for testing. The question is what Wagner considered to be public need, how he defined socio-economic development, etc. Economists more or less agree that variables for econometric testing have to be economic numerical data in order to be able to form a formalized and testable model.

Over time six empirical versions of Wagner's law were accepted as representative versions. All are very similar as they all test elasticity of the dependent variable (i.e., public or government spending expressed as an aggregate, relative to gross domestic product, or per capita) with respect to the causal factor (i.e. gross domestic product expressed as an aggregate or per capita). All these versions have the form of the following potential function:

$$y = \dots, \quad [1]$$

where y denotes the dependent variable and x the causal factor (both explained above).

For empirical testing the above mathematical function is linearized to take the following form:

$$\log y = \log p_x + \dots \log x. \quad [2]$$

In testing Wagner's law the elasticity (ϵ) is taken into consideration; the testing value, however, differs among the different versions. Mostly the following hypothesis is tested:²

$$\begin{aligned} H_0: \epsilon &< 1 \\ H_j: \epsilon &> 1 \end{aligned} \quad [3]$$

In Table 1 all six empirical versions of Wagner's law are presented. Besides the formal functional form of Wagner's law, the criteria for the acceptance of each individual version are also given.

Table 1: Basic characteristics of all six empirical versions of Wagner's law

Version	Functional form	Criteria
Traditional version (Peacock and Wiseman 1960)	$E = f(GDP)$	$\beta > 1$
Pryor (1968)	$C = f(GDP)$	$\beta > 1$
Goffman (1968)	$E = f(GPJ)$	$\beta > 1$
Musgrave (1969)	$\frac{E}{GDP} = \frac{I}{P} + \frac{J}{P}$	$\beta > 0$
Michas (1975)	$P = f(GDP^p)$	$\beta > 1$
Combined version (Mann 1980)	$\frac{E}{GDP} = f(GDP)$	$\beta > 0$

Where:

E - public or government spending,

C - public or government purchases,

GDP - gross domestic product and

P - population.

We tested all six versions of Wagner's law using the regression function from Equation [2]. Because of the nature of the data (quarterly time series), we removed the trend and seasonal component from each of the data series using the following regression function:

$$y_t = A + A \cdot t + B_3 D + e_t, \quad [4]$$

where:

y_t - data series,

P_2 - regression coefficient for time variable,

t - time variable ($= 1, 2, \dots, 64 [=16 \cdot 4]$),

B_2 - vector of regression coefficients for seasonal component,

D_t - matrix of three dummy variables for seasonal component,

e_t - regression residual.

Regression residual (e_t) in fact represents data series with the trend and seasonal component excluded. These data series were then used as representative data series in testing the hypothesis. However, Equation [2] had to be expanded in order to test the hypothesis and test if there was in fact some specific break in the relationship between variables; therefore, we used the following regression function:

$$y_t = A + A \cdot X_t + B_3 \cdot D + B_4 \cdot D \cdot x_t, \quad [5]$$

where

y_t - estimated dependent variable (depending on the empirical version) in logarithmic form,

x_t - explanatory variable (depending on the empirical version) in logarithmic form,

B_3/B_4 - vectors of regression coefficients matrix of three dummy variables,

D - matrix of three dummy variables for each of the three tested breaks (end 2005, end 2006, and end 2007, respectively).

We were interested in three possible breaks (end 2005, end 2006, and end 2007, respectively), and using dummy variables we tested when (if at all) the shift in the relationship between dependent and explanatory variables (depending on the empirical version) became statistically significant. If any (or all) of the partial regression coefficient from B_3 was statistically significant and negative, this would prove the decreasing influence of the government from the perspective of Wagner's law in Slovenia.

Data Sources

Wagner's law is usually tested on long-run data. For Slovenia, however, such testing was not possible because until 1992 Slovenia was a part of Yugoslavia. Therefore, we were quite limited in the empirical analysis. In order to obtain sufficient degrees of freedom, we performed the analysis on quarterly data for the period from 1992 until 2007. The following variables were used:

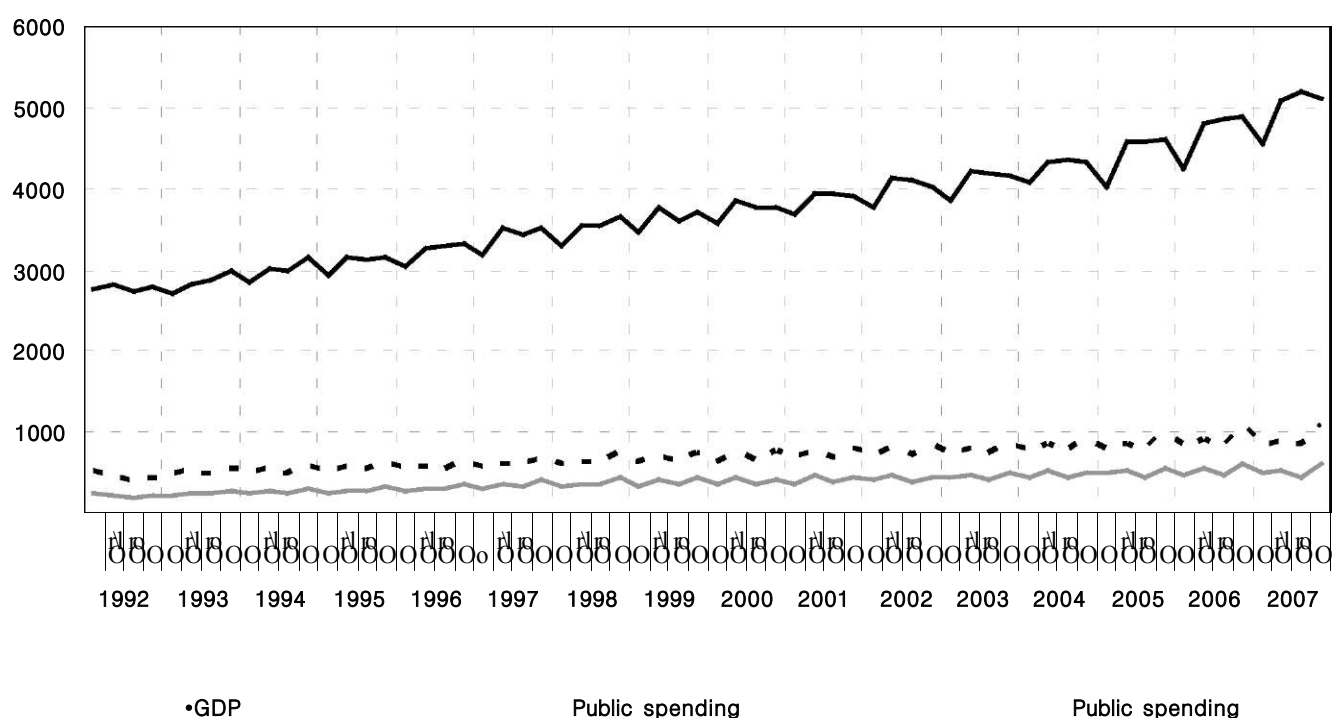
- *Data on public and solely central government spending and purchases.* The quarterly data (in current prices) were obtained from official and internal data of the Ministry of Finance of the Republic of Slovenia. The category *public and solely central government purchases* includes public or government expenditures on goods and services and capital expenditures.
- *Data on gross domestic product.* The quarterly data (in current prices) were obtained from the official database of the Statistical Office of the Republic of Slovenia.
- *Data on population.* The quarterly data for the period from 1996q1 to 2007q4 were obtained from the official database of the Statistical Office of the Republic of Slovenia, and the quarterly data for the period from 1992q1 to 1995q4 (not available otherwise) were calculated with linear interpolation from data for 31 December 1991 and 31 December 1995.

Table 2: *Some yearly statistics of gross domestic product in the period 1992 to 2007*

Year	Current prices	Index	Nominal growth rate	In fixed prices from mid 1992	Index	Real growth rate
	(in mio EUR)	W = 100	(in %)	(in mio EUR)	W = 100	(in %)
1992	11,114	100.0		11,114	100.0	
1993	11,997	107.9	7.9	11,391	102.5	2.5
1994	13,325	119.9	11.1	11,998	108.0	5.3
1995	15,496	139.4	16.3	12,375	111.3	3.1
1996	16,095	144.8	3.9	12,949	116.5	4.6
1997	17,240	155.1	7.1	13,622	122.6	5.2
1998	18,602	167.4	7.9	14,069	126.6	3.3
1999	20,011	180.1	7.6	14,535	130.8	3.3
2000	20,740	186.6	3.6	14,941	134.4	2.8
2001	21,925	197.3	5.7	15,426	138.8	3.2
2002	23,492	211.4	7.1	16,017	144.1	3.8
2003	24,592	221.3	4.7	16,413	147.7	2.5
2004	25,919	233.2	5.4	17,071	153.6	4.0
2005	28,243	254.1	9.0	17,771	159.9	4.1
2006	30,453	274.0	7.8	18,784	169.0	5.7
2007	33,542	301.8	10.1	19,930	179.3	6.1

Source: Ministry of Finance of the Republic of Slovenia, Statistical Office of the Republic of Slovenia, own calculations.

Figure 1: *The movement of gross national product, public spending and government spending on a quarterly basis in the period from 1992q1 to 2007q4, in fixed prices from mid 1992 in millions of EUR*



Source: Ministry of Finance of the Republic of Slovenia, Statistical Office of the Republic of Slovenia, own calculations.

All data (except population) were price deflated to fixed terms (mid 1992 = 100) with the quarterly CPI index obtained from the official database of the Statistical Office of the Republic of Slovenia.

3. Developments in Slovenian Gross Domestic Product and Public Finance

From the time of independence, Slovenia has made quite some progress in the sense of increased economic standard. Nominal gross domestic product more than tripled. However, because of high inflation through at least the end of the 1990's,³ real gross domestic product has risen by almost 80 percent. Slovenia experienced 3.6 percent average annual real growth of gross domestic product in the period from 1992 until 2007. Table 2 shows some yearly statistics of gross domestic product in the observed period, and Figure 1 shows the movement of gross national product on a quarterly basis.

Not only has gross domestic product been rising, but also public (government) spending has increased in these years. In the observed period, public spending has increased almost 6.5-times (nominally), which means more than 100 percent real growth or 4.3 percent yearly (on average). Data for solely government spending shows similar results (see Figure 1). In Table 3 yearly data on public and solely government spending are presented, and in Figure 1 the movement of these data on a quarterly basis is plotted (in addition to the movement of gross national product).

Simple data observation confirms that in Slovenia the role of public finance has risen since independence. To clarify the picture we plotted in Figure 2 indexes of all three categories with mid 1992 as the base period. It is obvious that public and government spending not only follow gross domestic product but also grow faster. Not to be misled with subjective opinions based on visual data presentation, we empirically analyze in the next section the law of increased role of government for Slovenia.

4. Empirical Testing of Wagner's Law for Slovenia

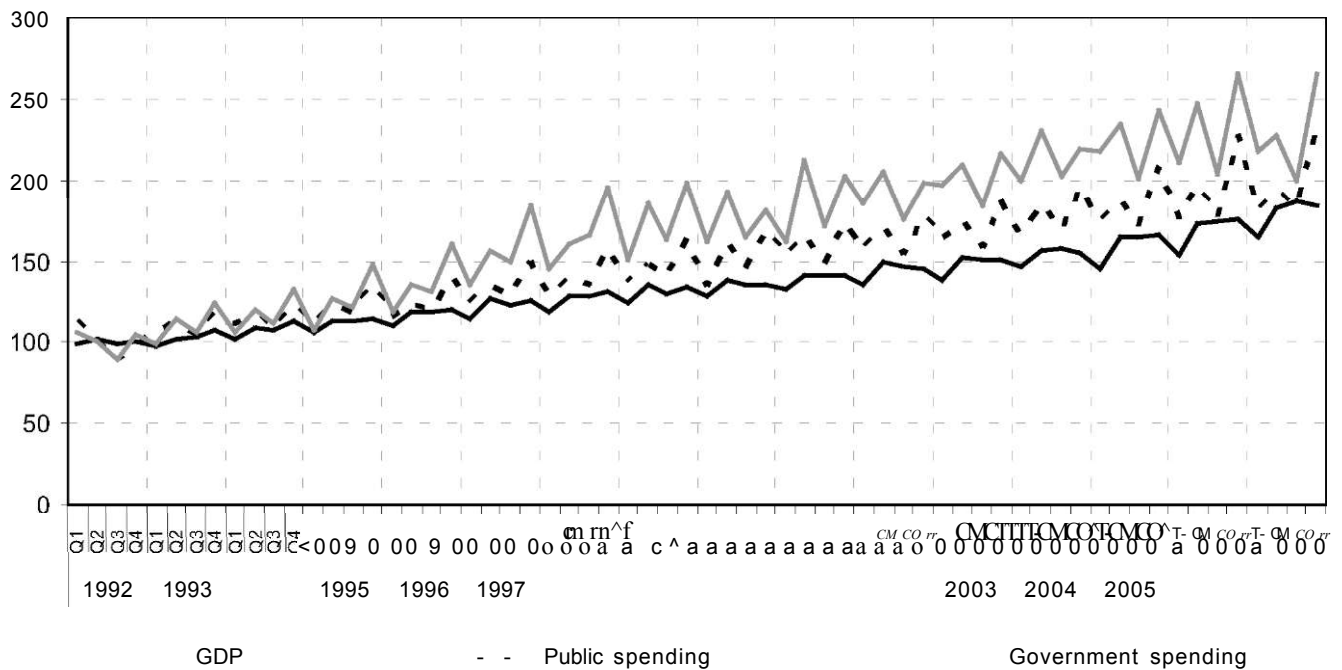
According to Mann's suggestions (Mann 1980), which tested Wagner's law in the case of Mexico for the period from 1925 to 1976, we tested all six empirical versions of Wagner's law. Regarding Wagner's unclear definition of "public sector," all tests were done twice: first on the basis of consolidated data of all public spending, and second on the basis of solely government spending. Therefore, we believe that we can get the most thorough insight into the background of Wagner's law and can most comfortably accept or reject the validity of the law for Slovenia. Results of the analysis are summarized in Table 4. It is important to notice that tests for assumptions of regression analysis (in our case the Durbin-Watson test for autocorrelation, the Jarque-Bera test for normal distribution and the White test for heteroscedasticity) imply that the selected analysis is statistically appropriate in this case.

Table 3: Some yearly statistics of public spending in the period 1992 to 2007

Year	Current prices (in mio EUR)	Index $U = 100$	Nominal growth rate (in %)	In fixed prices from mid 1992 (in mio EUR)	Index $W = 100$	Real growth rate (in %)
1992	1,874	100.0		1,874	100.0	
1993	2,726	145.5	45.5	2,063	110.1	10.1
1994	3,469	185.1	27.2	2,160	115.3	4.7
1995	4,173	222.7	20.3	2,288	122.1	5.9
1996	4,705	251.1	12.8	2,349	125.3	2.6
1997	5,442	290.4	15.7	2,507	133.8	6.7
1998	6,160	328.7	13.2	2,630	140.3	4.9
1999	6,974	372.2	13.2	2,751	146.8	4.6
2000	7,713	411.6	10.6	2,849	152.1	3.6
2001	8,811	470.2	14.2	3,001	160.1	5.3
2002	9,733	519.4	10.5	3,084	164.6	2.8
2003	10,666	569.2	9.6	3,202	170.9	3.8
2004	11,552	616.5	8.3	3,348	178.7	4.6
2005	12,276	655.1	6.3	3,471	185.2	3.7
2006	13,209	704.9	7.6	3,644	194.4	5.0
2007	13,915	742.6	5.4	3,705	197.7	1.7

Source: Ministry of Finance of the Republic of Slovenia, Statistical Office of the Republic of Slovenia, own calculations.

Figure 2: The movement of gross national product, public spending and government spending on a quarterly basis in the period from 1992q1 to 2007q4, fixed index (mid 1992 = 100)



Source: Ministry of Finance of the Republic of Slovenia, Statistical Office of the Republic of Slovenia, own calculations.

Table 4: Summary of empirical testing on the validity of Wagner's law for Slovenia

Version	Criteria	Data	Estimated elasticity	Value of t-test for testing elasticity against criteria	Estimated determination coefficient	Acceptance (V / rejection (x) of the version	Sig. of the break at end 2005	Sig. of the break at end 2006	Sig. of the break at end 2007	Durbin-Watson test ¹	Jarque-Bera test ²	White test ³
Traditional version	$\beta > 1$	Public spending	1.17	4.21	0.93	V	0.91	0.89	0.90	2.83	3.06	2.32
		Government spending	1.46	9.67	0.94	V	0.48	0.45	0.44	3.13	4.85	2.74
Pryor	$\beta > 1$	Public purchases	0.89	-1.92	0.80	x	0.48	0.33	0.31	2.46	4.10	2.02
		Government purchases	1.55	4.57	0.73	V	0.32	0.35	0.30	2.19	3.74	2.76
Goffman	$\beta > 1$	Public spending	1.18	4.28	0.93	V	0.90	0.90	0.89	2.82	2.44	1.91
		Government spending	1.47	9.67	0.94	V	0.48	0.32	0.31	3.11	3.63	2.44
Musgrave	$\beta > 0$	Public spending	0.18	4.67	0.26	V	0.66	0.62	0.57	2.65	4.13	2.04
		Government spending	0.48	11.30	0.67	V	0.65	0.62	0.60	3.02	3.71	1.99
Michas	$\beta > 1$	Public spending	1.17	4.12	0.93	V	0.91	0.88	0.89	2.83	3.50	2.51
		Government spending	1.47	9.51	0.94	V	0.49	0.44	0.45	3.13	3.43	1.78
Combined version	$\beta > 0$	Public spending	0.17	4.70	0.26	V	0.65	0.61	0.57	2.67	4.23	2.32
		Government spending	0.48	11.30	0.67	V	0.65	0.62	0.60	3.02	4.44	3.07

Notes:

* The Durbin-Watson test is used for testing the autocorrelation in the regression - $d_L=1.55$ and $d_D=1.62$ at 5% significance.

** The Jarque-Bera test is used for testing the hypothesis of normal distribution. The test value in this case is 5.99 at 5% significance.

*** The White test is used for testing the hypothesis of heteroscedasticity. The test value in this case is 3.84 at 5% significance.

Source: Own calculations.

Empirical results show that five of six empirical versions of Wagner's law (except Pryor's version for public spending) can be undoubtedly confirmed. The value of the t-test for testing elasticity against criteria was in all these cases extremely high, confirming the rejection of the null hypothesis for estimated elasticity (from [3]) with negligible significance. For Pryor's version,⁴ we could not confirm that elasticity of public purchases grows at a higher rate than gross domestic product, although it was confirmed for government purchases. The significance of the t-test, however, was only bordering on statistical acceptance (approximately 0.08). The results are not surprising and are very similar to those obtained from data series until 2004 (see Dolenc 2006a).

One can notice that Goffman's and Michas' versions of Wagner's law give practically identical results as the traditional version, and that Musgrave's and the combined version also have similar results. The reason for this is the fact that population - a demographic variable that rarely changes in the short-run - was fairly stable in the testing period. Coefficient of variation - a relative measure of a variable's variation - was as low as 0.26 percent! Therefore Goffman's and Michas' versions are the same as the traditional version conditionally to stable population. The proof for Goffman's version is as follows:⁵

$$E = \beta \cdot GDP$$

$$\log E = \log A + A \cdot \log j^{\wedge} GPtJ^{\wedge}$$

$$\log E = \log A + A \cdot (\log GDP - \log P)^{\wedge}$$

$$\log E = (\log A - A \cdot \log P) + A \cdot \log GDP^{\wedge}$$

$$f P = konst. \wedge \log E = (\log A - \log P^A) + A \cdot \log GDP$$

$$\log E = \log A + A \cdot \log GDP^{\wedge}$$

$$\log E = \log A' + A \cdot \log GDP.$$

[6]

Because eleven of twelve tested models undoubtedly confirm the theoretical background, we can confirm the already stressed assumption: for Slovenia Wagner's law (still) holds. The economic role of the public sector has been growing in Slovenia since independence. This can be seen as faster growth of public (or solely government) spending as compared to growth of gross domestic product. Practically all empirical versions of Wagner's law were confirmed, which proves the following: it is irrelevant whether we take aggregate data, per capita data, or data with respect to gross domestic product as a measure of the dependent variable (public or solely government spending); or if we take aggregate or per capita gross domestic product as a measure of the causal factor. Irrespective of this, the data show that the economic role of the public sector (with this we mean the economic role of the state) has been growing in Slovenia.

However, we cannot determine whether this finding corresponds to a longer-term relationship between the nation's development and the role of government, or if it is simply the result of coincidence in the development in Slovenia in the past decade and a half since independence. For this to be tested, a longer period of data will have to be available.

If we turn back to our main hypothesis about change in economic policy since 2004, the results are clear as well. The new more conservative government could not significantly change the trends in public finances (relative to gross domestic product) in order to lessen the influence of the government on the economy. We have not analyzed the structure of public spending, but the overall or general picture can be seen from the analysis. The influence of GDP (nominal or per capita) on public or purely government spending (or purchases) has not changed significantly in one, two or three years since the elections.

What do these results show? They show either the unwillingness of the previous government to really take on serious reforms in public finances, or the fact that the majority of public spending⁶ is fixed in Slovenia. The final result is the same regardless of the reason behind it: the economic role of the government in Slovenia is rising (from the perspective of Wagner's law) and not declining with economic development. The problem is not the rising economic role *per se*, but the worrying facts are seen with respect to the sustainability of public finances in Slovenia. Not many studies have been done on Slovenia, but some still argue in favour of questionable sustainability of public finances in the country. Some analyses (for example, Dolenc 2006b) observe from the international (i.e., the EU) perspective that Slovenia is bordering on unsustainable public finance and that in the intermediate period the situation could worsen. There are some fears based on the doubtful sustainability of the pension system as well (see, for example, Verbic 2007a and 2007b, Verbic, Majcen and van Nieuwkoop 2006, and other studies). Therefore, real caution in the public sector is crucial.

In 2007, nevertheless, the (general government) deficit was the lowest since 1995 and amounted to only 0.1 percent of GDP. Even so, 2007 was also a really successful year from the perspective of economic growth, which - as noted before - was more than 6 percent on an annual basis. Long-term trends (not short-term movements) matter in economic sustainability; therefore, this short-term shift should not be misleading.

Future research might focus also on the structure of public spending and not only on the general data as such. Researchers might be interested in the relationship and trends between the fixed and variable parts of public spending and where the variable part of public spending is targeted.

5. Conclusion

In this paper we focus on empirical models for testing Wagner's law and test the validity of Wagner's law for

Slovenia. Moreover, the focus is also on the question of whether the conservative government, elected at the end of 2004, really lowered public spending (relative to other macroeconomic performance). More precisely, we consider whether the previous government broke the significant relationship between public spending and economic development in Slovenia.

We identify six empirical versions of Wagner's law, which differ mainly in the definition of the dependent variable (i.e., government or public spending) and causal factor(s) (i.e., a nation's development). All empirical versions of Wagner's law use an economic variable (such as gross national product) as an indicator of a nation's development.

For the empirical analysis of the validity of Wagner's law for Slovenia, we use quarterly data (because of the short period) for public and government spending and gross domestic product in Slovenia from 1992 until 2007. Results undoubtedly confirm five of six versions of Wagner's law. One version is confirmed partly, only for public spending and not for government spending.

Wagner's law holds also for Slovenia: with an increased level of the nation's development (expressed by gross domestic product as aggregate or per capita), the role of government (expressed by public or government spending) significantly increases. In Slovenia the elasticity of public or government spending with respect to gross domestic product is surprisingly high compared to other countries.

Our main hypothesis is confirmed as well. The previous government, despite its claims, could or would not significantly change the trends in public finances (relative to gross domestic product) in order to lower the influence of government on the economy. We have not analyzed the structure of public spending, but the overall or general picture can be seen from the analysis. The influence of GDP (nominal or per capita) on public or purely government spending (or purchases) has not changed significantly in one, two or three years since the elections.

Results are dramatic and not sustainable in the long-run. Therefore, strict budgetary discipline has to be enforced in the coming period.

6. Notes

1. The new government was a remarkable shift in the political sense because after 12 years of nearly continuous liberal governments, conservative parties won the elections in the end of 2004 and formed a government.
2. In two empirical versions of Wagner's law (Musgrave and combined) the test value of 1 is changed to 0.
3. In the period from 1992 until 2007 the price level rose by 250 percent.
4. Note that Pryor's version is the only version with public/government purchases as a dependent variable instead of public/government (total) spending.
5. We get similar results when transforming Michas' version. Similarly, we could also compare Musgrave's and the combined version.
6. Some estimations mention between 85 and 90 percent.

References

1. Atkinson, Anthony B., and Joseph E. Stiglitz (1980). *Lectures on Public Economics*. London: McGraw-Hill.
2. Bertonecelj, Andrej, Kovač, Darko, Kavčič, Klemen (2009). Intended vs. achieved objectives in mergers and acquisitions. *Ekonomski istraživanja* 1(2): 198-212.
3. Dolenc, Primož (2005). *Does the Economic Role of Government Increase in Slovenia? Proof on the Testing of the Validity of Wagner's Law*. Koper: Faculty of Management.
4. Dolenc, Primož (2006a). State-owned Financial Assets and Privatization: Theory and Reality in Slovenia. *Naše gospodarstvo* 52 (3/4): 65-82.
5. Dolenc, Primož (2006b). Doubtful Sustainability of Public Finances in Slovenia. *Prague Economic Papers* 15(3): 268-281.
6. Gemmell, Norman (1990). *Wagner's Law, Relative Prices and the Size of the Public Sector*. Manchester: The Manchester School of Economic and Social Studies.
7. Goffman, Irving J. (1968). On the Empirical Testing of Wagner's Law: A Technical Note. *Public Finance* 4 (23): 359-364.
8. Henrekson, Magnus (1990). *An Economic Analysis of Swedish Government Expenditure*. Goteburg: Vasastadens Bokbinderi AB.
9. Mann, Arthur J. (1980). Wagner's Law: An Econometric Test for Mexico, 1925-1976. *National Tax Journal* 3 (33): 189-201.
10. Michas, Nicholas A. (1975). Wagner's Law of Public Expenditure: What is the Appropriate Measurement for a Valid Test? *Public Finance* 30 (1): 77-84.
11. Ministry of Finance of the Republic of Slovenia: Bulletin of Public Finance, several issues.
12. Ministry of Finance of the Republic of Slovenia: Internal data.
13. Musgrave, Richard A. (1969). *Fiscal Systems*. London: Yale University Press.
14. Peacock, Alan T., and Jack Wiseman (1961). *The Growth of Public Expenditure in the United Kingdom*. Princeton: Princeton University Press.
15. Pryor, Frederic L. (1968). *Public Expenditures in Communist and Capitalist Nations*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., Nobleton, OT: Irwin-Dorsey Limited.

16. Statistical Office of the Republic of Slovenia: Online database, [url: <http://www.stat.si>]
17. Stubelj, Igor (2009). Strošek lastniškega kapitala podjetja : primer ocene za izbrane slovenske delniške družbe. *Management* 4(1): 21-38.
18. Verbič, Miroslav (2007a). *Varying the Parameters of the Slovenian Pension System: An Analysis with an Overlapping-Generations General Equilibrium Model*. Ljubljana: Institute for Economic Research.
19. Verbič, Miroslav (2007b). *Supplementary Pension Insurance in Slovenia: An Analysis with an Overlapping-Generations General Equilibrium Model*. Ljubljana: Institute for Economic Research.
20. Verbič, Miroslav, Boris Majcen and Renger van Nieuwkoop (2006). *Sustainability of the Slovenian Pension System: An Analysis with an Overlapping-Generations General Equilibrium Model*. Ljubljana: Institute for Economic Research.
21. Wagner, Adolph (1883). *Finanzwissenschaft*. Leipzig: C. F. Winter'sche Verlags-handlung.
22. Wagner, Adolph (1893). *Grundlegung der politischen Ökonomie*. Leipzig: C. F. Winter'sche Verlagshandlung.

Irena Vida*

Iča Rojšek**

DEJAVNIKI PORABNIKOVEGA ODLOČANJA ZA NAKUP SLOVENSkih IZDELKOV

Factors Underlying Consumer Choice Behaviour for Slovenian Products

1. Uvod

Kot odziv na naraščajoče število promocijskih akcij »kupujmo domače« v različnih državah tako v EU kot tudi izven EU (Dinnie 2008), v pričujoči študiji iz teoretskega in empiričnega zornega kota proučujemo dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločanje za izdelke široke potrošnje, ki jih porabniki zaznavajo kot slovenske izdelke, oz. izdelke domačega porekla. Kljub pomembnim spremembam, ki jih je v družbeno-ekonomsko okolje vnesla razširitev Evropske unije (EU), je malo znanega o odzivih tako posameznikov kot podjetij na nove konkurenčne pritiske in povečano ponudbo blaga in storitev zaradi odpravljanja menjalnih ovir. V kontekstu spreminjajočih se tržnih pogojev je bil namen empiričnega dela študije proučiti vpliv različnih mehanizmov porabnikovega oblikovanja preferenc do domačih izdelkov in posledično nakupnega vedenja.

Številne empirične študije iz področja vloge nacionalnega izvora izdelkov v nakupnem vedenju porabnikov, v zadnjih štirih desetletjih (pregled literature v Pharr 2005; Samiee idr. 2005) poudarjajo pomen tako kognitivnih mehanizmov (tj., obdelovanje informacij) kot tudi afektivnih in normativnih mehanizmov (Hansen 2005; Pecotich in Rosenthal 2001). Pri tem avtorji izpostavljajo, da imajo slednji, tj., afektivni in normativni dejavniki, še zlasti močno vlogo pri oblikovanju porabnikovih preferenc do domačih oz. različnih tujih izdelkov takrat, ko se posamezniki soočajo s spremembami v družbeno-ekonomskem okolju, kot so na primer poostrena konkurenca na trgu, gospodarska kriza ali druge družbene oz. politične spremembe, kot je bila na primer sprememba družbeno gospodarskega sistema v državah Vzhodne Evrope konec prejšnjega stoletja (Ettenson 1993; Johansson idr. 1994; Ang idr. 2004; Herche 1994; Vida in Dmitrovic 2006).

Poleg uvodoma omenjenih dejstev, zlasti v luči nedavne akcije, ki jo je Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij pri Gospodarski zbornici pričela v Sloveniji (Kupujemo Slovensko 2008) so nas tudi zgoraj navedeni teoretski razlogi vodili k oblikovanju pričujoče empirične raziskave. V študiji se osredotočamo na tri pomembne konstrukte, ki na osnovi teoretičnih izhodišč neposredno vplivajo na porabnikovo izbiro med domačimi in tujimi izdelki: zaznana kakovost domačih izdelkov glede na uvožene (kognitivni dejavnik), ekonomski etnocentrizem (normativni dejavnik) ter domoljubje porabnikov (afektivni dejavnik). V članku najprej izpostavimo in analiziramo obstoječa teoretična izhodišča o nakupnem odločanju porabnikov in specifično o nacionalnem izvoru izdelkov kot kriteriju pri izbiri izdelkov. Na tej osnovi v naslednjem koraku oblikujemo raziskovalne hipoteze. V empiričnem delu najprej predstavimo razvoj merskih instrumentov, metodologijo zbiranja podatkov ter uporabljene analitične postopke. Sledi predstavitev rezultatov raziskave, ki jih dopolnimo z razpravo o implikacijah ugotovitev za trženjsko prakso in prihodnje raziskovanje.

dr. Irena Vida, redna prof., Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: irena.vida@ef.uni-lj.si.

Dr. Iča Rojšek, redna prof., Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-mail: ica.rojsek@ef.uni-lj.si.

Izvleček

UDK: 658.89(047):658.62.018.2:366.1
V luči številnih nacionalnih akcij »kupujmo domače« se pričujoča raziskava osredotoča na razumevanje različnih mehanizmov oblikovanja porabnikovih preferenc za izdelke domačega porekla. V študiji najprej analiziramo obstoječa teoretična izhodišča na področju vedenja porabnikov v povezavi z državo izvora izdelka kot vrednostnim kriterijem nakupnega odločanja, in nato oblikujemo raziskovalne hipoteze. Na osnovi empiričnih podatkov pridobljenih z anketo med odraslimi prebivalci iz celotne Slovenije merski model preverjamo s kovariančno analizo. Rezultati kažejo, da so afektivni in normativni konstrukti močnejši dejavniki nakupa domačih izdelkov kot kognitivni konstrukt zaznane kakovosti domačih izdelkov v primerjavi z uvoženimi na slovenskem trgu. V sklepih podajamo implikacije rezultatov za strateško trženjsko odločanje in ponujamo smernice za nadaljnje raziskovanje.
Ključne besede: Vedenje porabnikov, nakup izdelkov domačega izvora, kakovost izdelkov, ekonomski etnocentrizem, domoljubje

Abstract

UDC: 658.89(047):658.62.018.2:366.1
In light of the growing number of national campaigns promoting domestic product purchase, this study delves into unravelling the various mechanisms of consumer preference formation for domestic products. We first offer an overview of the theoretical foundation explaining the role of product country-of-origin as a criterion in consumer decision making and identify research hypotheses. Based on survey data of adult consumers in Slovenia, we then test the measurement model of domestic product purchase via covariance analysis. Our results point to a stronger role of affective and normative factors relative to the cognitive ones, e.g., the perceived relative quality of domestic products. Lastly, we discuss managerial implications of our findings and offer suggestions for future research in domestic vs. foreign purchase bias.
Key Words: Consumer purchase behaviour, domestic product bias, product quality, consumer ethnocentrism, patriotism

JEL: M3, M31

2. Teoretična izhodišča: izbira domačih izdelkov

Literatura izpostavlja številna teoretična izhodišča za razumevanje dejavnikov in vrednostnih kriterijev, ki jih porabniki uporabljajo pri odločanju za nakup izdelkov široke potrošnje. Nekateri raziskovalci izpostavljajo porabnika, ki stremi k pridobivanju optimalne »vrednosti za ceno« pri izbiri izdeka (npr. Zeithaml 1988), drugi zagovarjajo teorijo obdelovanja informacij, pri čemer porabnik pri odločanju uporabi najrazličnejše kriterije v povezavi z iskanimi značilnostmi izdelkov ter išče ravnotežje med lastnimi stališči in dejavniki v okolju (npr. Blackwell idr. 2001; Hansen 2005). Tretja skupina raziskovalcev v nasprotju z omenjenima perspektivama izpostavlja porabnika zlasti kot čustveno in čutno bitje, ki se odloča za izdelke/storitve ne zgolj iz razumskih vzgibov, temveč tudi za to, ker recimo izdelek preprosto vzbudi pozitivna čustva (npr. Bagozzi idr. 1999). Številni avtorji pa zagovarjajo stališče, da bi razumevanje porabnikovega odločanja lahko obogatili s kombinacijo različnih teoretskih zornih kotov in se osredotočili na medsebojni vpliv tako racionalnih kot čustvenih vzgibov nakupnega odločanja porabnikov (Hansen 2005; Bettman idr. 1998).

Do podobnega sklepa so prišli raziskovalci, ki se osredotočajo na razumevanje vloge države izvora kot enega izmed potencialno pomembnih kriterijev pri izbiri med številnimi možnostmi, s katerimi se porabniki srečujejo na sodobnih trgih z vedno bolj globalizirano ponudbo izdelkov in blagovnih znamk. Prav to področje predstavlja teoretično ozadje za pričujočo študijo. Porabniki različno zaznavajo izdelke glede na njihovo (domnevno) nacionalno poreklo, pri čemer svoja stališča oblikujejo na osnovi stereotipnih podob držav, ki jih porabnik povezuje z izdelkom. Na primer, porabnik izpostavlja superiornost Japonske pri izdelavi izdelkov sodobne elektronike ali italijanskega oblikovanja za modne izdelke. Prav tako recimo prestižne blagovne znamke kupci povezujejo s Francijo, kitajske izdelke široke potrošnje pa s slabo kakovostjo prav vseh izdelkov izdelanih v tej državi. Tovrstne pristranosti pri presoji izdelkov določenega nacionalnega porekla vplivajo na porabnikova stališča, nakupne namere in vedenja. Kot izpostavljajo Laroche in soavtorji (2005), obstajajo omenjene pristranosti tako pri končnih uporabnikih kot industrijskih kupcih, vplivajo pa na nakup izdelkov naploh, na specifične blagovne skupine in na specifične izdelke oz. blagovne znamke. V zadnjih štirih desetletjih je bilo to področje predmet intenzivnih empiričnih raziskav, kar odseva v velikem številu objavljenih člankov in obsežnih pregledih literature iz različnih obdobj (npr. Bilkey in Nes 1982; Dinnie 2004; Peterson in Jolibert 1995; Pharr 2005; Verlegh in Steenkamp 1999). Vendar pa je raziskovanje nacionalnega izvora izdelkov kot dejavnik nakupnega odločanja porabnikov tudi predmet močnih kritik, zlasti glede na razdrobljenost raziskav in pomanjkanje posplošljivih rezultatov, kar onemogoča osnove celovitega teoretičnega okvira za razumevanje in proučevanje tega pojava.

Verlegh in Steenkamp (1999) sta z namenom, da bi predlagala rešitev za obstoječe težave pri raziskovanju vpliva nacionalnega izvora izdelkov na nakupno vedenje porabnikov, v svoji meta-analizi literature izpostavila, da bi bilo potrebno »zasnovati raziskave, v katerih hkrati upoštevamo kognitivne, afektivne in normativne dejavnike in skušamo pojasniti njihove medsebojne vplive« (str. 539). Avtorja priznavata, da so vsi tri dejavniki tesno povezani in medsebojno odvisni, vendar pa je v procesih oblikovanja porabnikovih preferenc eden izmed treh mehanizmov prevladujoč. V nadaljevanju analiziramo posamezne mehanizme odločanja v povezavi z nacionalnim izvorom blaga na osnovi predhodnih raziskav.

V literaturi se raziskovalci pri proučevanju učinkov nacionalnega izvora blaga na porabnikovo nakupno vedenje osredotočajo skoraj izključno na kognitivne procese, pri tem pa se poslužujejo teorije obdelovanja informacij. Kupci oblikujejo stališča o kakovosti izdelka na osnovi različnih informacij, odvisno od njihove dostopnosti in diagnostične vrednosti (Samiee idr. 2005). Informacije o izdelkih porabniki oblikujejo na osnovi notranjih značnic (dizajn izdelka, delovanje) in zunanjih značnic (cena, blagovna znamka, država/regija izvora izdelka). Slednja značnica postane zlasti pomembna takrat, ko notranje informacijske značnice niso dostopne ali kadar je težko oceniti notranje značilnosti zaradi zahtevnosti izdelka oz. nakupa ali porabnikovega nepoznavanja blagovne skupine (Han in Terpstra 1988; Insch in McBride 2004). Neodvisno od porabnikovih izkušenj z izdelkom predstavljajo informacije o nacionalnem izvoru blaga zunanjo značnico, ki porabnikom sporoča kakovost in vrednost, s tem pa vpliva na njihova stališča ter posledično na njihove nakupne namere in izbiro izdelka.

Afektivne mehanizme učinkov nacionalnega izvora izdelkov pa avtorji izpostavljajo takrat, ko informacije o nacionalnem poreklu vzbudijo močne podobe o državah, njihovih prebivalcih, kulturi ali nacionalnih simbolih (Askegaard in Ger 1998). Te podobe lahko bodisi pozitivno ali negativno vplivajo na njihova stališča, ne da bi neposredno vplivale na sodbe o fizičnih značilnostih izdelka, ki so bile oblikovane na osnovi kognitivnih procesov (Hansen 2005; Verlegh in Steenkamp 1999). Na primer, porabniki povezujejo poreklo države izdelka s svojo nacionalno oz. etnično identiteto oz. s statusom in ponosom, da posedujejo izdelke iz določene države (Batra idr. 2000; Reardon idr. 2005). Podoba, vezana na določeno državo, lahko vzbudi močna čustva in emocionalno navezanost, odvisno od osebnega konteksta in konteksta specifične ureditve trga (Askegaard in Ger 1998; Verlegh in Steenkamp 1999).

Kot predhodno omenjeno se tretji vidik učinkov nacionalnega izvora izdelkov nanaša na normativni mehanizem, njegove dimenzije pa so pomembne pri oblikovanju porabnikovih preferenc, kadar obstajajo določene skupinske norme (npr. znotraj države, družbe), ki spodbujajo porabnikovo prilagajanje vedenja ne da bi zaradi tega spremenili svoja prepričanja ali občutke do izdelka (Pecotich in Rosenthal 2001). Na primer, Johansson (1989) izpostavlja

normativne procese v povezavi z informacijo o nacionalnem izvoru izdelka, ki se nanaša na izdelek iz bivšega jugoslovanskega trga. Nekateri porabniki nikakor ne bi želeli, da jih drugi videli v avtu znamke Yugo, ne glede na njihovo oceno kakovosti tega izdelka oz. na njihov odnos do (bivše) Jugoslavije. Pri tem avtor izpostavlja, da "lahko pritisk drugih skozi družbene norme zaznamuje izdelke iz nesprijemljivih držav" (Johansson 1989, str. 56). Pretežni del literature o ekonomskem etnocentrizmu porabnikov (pregled ponuja Shankarmaresh 2006), njegovih vzrokih in posledicah se osredotoča na normativne procese, povezane z informacijami o nacionalnem izvoru blaga. Shimp in Sharma (1987) sta ekonomski etnocentrizem v trženju opredelila kot posameznikovo prepričanje, da je neprimereno kupovati tuje izdelke zaradi negativnih učinkov na nacionalno gospodarstvo in blaginjo posameznikov v njem (npr. brezposelnost). Ekonomski etnocentrizem kot normativna dimenzija zavzema pomemben prostor v literaturi o nacionalnem izvoru blaga in ponuja globlje razumevanje vloge nacionalnega izvora blaga v nakupnem odločanju porabnikov (Dinnie 2004; 2008).

Tscheulin in Davoine (2002) opozarjata, da je zaznavanje informacij povezanih z nacionalnim izvorom blaga kulturno pogojeno (povezano tudi s sistemom vrednot) in tako različno vpliva na nakupne odločitve. Tako je na primer pri Francozih domoljubje mnogo pogostejši razlog za nakup domačih izdelkov kot pri Nemcih, pa tudi kakovost kot razlog za nakup domačih izdelkov povezujejo eni in drugi z različnimi pojmi: pri Nemcih so najpogostejše asociacije norme, standardi in kontrola, pri Francozih pa se bolj navezujejo na temo tehnologija (izrazi kot napredek, inovacije, tehnologija). Nadalje, podobno Gürhan-Canli in Maherwaran (2000) ugotavljata, da dajejo v individualističnih kulturah (primer ZDA) porabniki prednost domačim izdelkom le, če so po kakovosti boljši od tujih, v kolektivističnih kulturah (primer Japonske) pa ima že zgolj dejstvo, da gre za domač izdelek, prevladujoč vpliv na njegovo pozitivno vrednotenje. Hkrati pa avtorja opozarjata, da se tovrstne povezave razlikujejo glede na vrsto izdelka.

3. Razvoj raziskovalnih hipotez in konceptualni model

Na osnovi predhodno izpostavljenih teoretičnih izhodišč v nadaljevanju oblikujemo niz hipotez. Pri tem je skladno s cilji raziskave osrednja odvisna spremenljivka *nakup domačih izdelkov*, ki jo opredelimo kot *dejavnosti, ki jih izvajajo kupci, da načrtno in zavestno iščejo in izberejo izdelke in blagovne znamke domačega izvora*. V hipotezah upoštevamo vse zgoraj omenjene tri dimenzije učinkov nacionalnega izvora blaga oz. dejavnikov odločanja kupcev pri izbiri blaga domačega porekla: a) zaznavanje kakovosti domačih v primerjavi s tujimi izdelki - *kognitivni dejavnik*; b) ekonomski etnocentrizem kot družbena norma povezana z izvorom blaga - *normativni dejavnik*; in c) domoljubje porabnikov kot izraz simbolne in čustvene vrednosti izvora blaga - *afektivni dejavnik*. V nadaljevanju izpostavimo in

argumentiramo specifične raziskovalne hipoteze, ki obravnavajo neposreden vpliv omenjenih treh konstruktov na porabnikovo odločanje za nakup domačih izdelkov.

H1: Zaznana kakovost domačih izdelkov (glede na razpoložljive tuje izdelke) je kot kognitivna dimenzija pomembna določiljivka nakupa domačih izdelkov.

Zaznana kakovost je v literaturi opredeljena zelo različno, skupna značilnost definicij pa je, da se razlikuje od objektivne kakovosti, saj vsebuje celotno oceno in višji nivo abstrakcije kot zgolj preproste sodbe o določenih značilnostih izdelka. Kot pravi Zeithaml (1988), so posledično preference opredeljene z interakcijo med subjektom in objektom ter s potrošno izkušnjo. V literaturi o nacionalnem izvoru blaga je zaznana kakovost pogosto obravnavana kot večdimenzionalni konstrukt, vključuje pa značilnosti kot so npr. izgled, dizajn, trajnost, funkcionalnost, prestiž, status in vrednost za denar (Klein idr. 1998; Wang in Chen 2004).

Raziskave, izvedene na zrelih porabniških trgih, izpostavljajo, da tvori porabnikovo zaznavanje kakovosti izdelkov glede na njihov nacionalni izvor nekakšno hierarhijo držav, pri čemer so domači izdelki ocenjeni boljše in/ali enako kot izdelki iz drugih razvitih držav, sledijo jim hitro razvijajoči se narodi (npr. Koreja), najslabše pa so ocenjeni izdelki iz držav v razvoju ali iz nepoznatih držav (Balabanis idr. 2001; Papadopoulos in Heslop 1993; Yelkur et al., 2006; Wang in Chen 2004). Na drugi strani pa študije, izvedene na nekaterih tranzicijskih trgih, kažejo, da so nasprotno prav razlike v zaznani kakovosti "zahodnih" izdelkov in izdelkov iz tranzicijskih (domačih) držav glavni motiv za nakup tujih (zahodnih) izdelkov (Batra idr. 2000; Reardon idr. 2005). Ahmed in soavtorji (2004) so pri proučevanju vpliva učinka izvora blaga glede na druge značilnosti izdelka (npr. cena in blagovna znamka) v procesu vrednotenja domačih vs. tujih živilskih izdelkov recimo ugotovili, da prebivalci Singapura na splošno boljše vrednotijo domače izdelke (kot tuje). Hkrati pa so izpostavili, da ta preferenca temelji bolj na razumskih in praktičnih motivacijah kot na nacionalnem ponosu ali etnocentrizmu.

H2: Ekonomski etnocentrizem porabnikov je kot normativna dimenzija pomemben dejavnik nakupa domačih izdelkov.

Na podlagi preteklih raziskav velja, da nacionalni izvor izdelka pogosto služi kot značnica, ki porabnika napeljuje k težnjam po etnocentrizmu. Ekonomski etnocentrizem se nanaša na porabnikova prepričanja o moralni primernosti nakupa domačih izdelkov (Shimp in Sharma 1987) in predstavlja normativni dejavnik nakupa domačih izdelkov. Na podlagi podane opredelitve etnocentrizma lahko sklepamo, da ima ta dobro raziskan konstrukt v literaturi tako afektivne elemente (npr. občutki pripadnosti in identitete) kot kognitivne procese (npr. posameznikovo poznavanje učinkov tuje konkurence). Kljub temu pa prevladuje normativna dimenzija, kajti konstrukt etnocentrizma predpisuje določeno vedenje, tj., kaj bi porabniki *moralno storiti*

glede svojega načina potrošnje, da bi preprečili negativne učinke tuje konkurence na gospodarsko blaginjo lastne države (Sharma idr. 1995; Pecotich in Rosenthal 2001).

Vpliv etnocentričnih teženj porabnikov na njihova stališča, namere in dejanja je v empiričnih raziskavah precej proučevan, in sicer na razvitih, razvijajočih se, zrelih in post-tranzicijskih porabniških trgih (npr. Batra idr. 2000; Dinnie 2004; Sharma idr. 1995; Horvat idr. 2005). Relativno gledano pa je ta vpliv odvisen tako od tržnega konteksta, ki vključuje stopnjo gospodarskega razvoja, konkurenčne pritiske, splošne gospodarske pogoje in obstoječe različice izdelkov na trgu, kot tudi od vrednot in lastnosti porabnikov (Balabanis idr. 2001; Reardon idr. 2005; Shankarmaresh 2006; Yelkur idr. 2006; Wang in Chen 2004). V zgoraj navedeni hipotezi (H2) predpostavljamo, da posameznik lahko sicer meni, da je relativna kakovost tujih izdelkov boljša od domačih, končna izbira pa bo odvisna od njegove zavrnitve tujih izdelkov iz moralnih oz. normativnih razlogov.

H 3: Domoljubje je kot afektiva dimenzija pomemben dejavnik nakupa domačih izdelkov.

Pretekle raziskave potrjujejo, da informacija o nacionalnem izvoru izdelka lahko v porabnikih vzbudi čustva, nacionalni ponos in avtobiografske spomine, odvisno od osebnega in tržnega konteksta izdelkov oz. blagovnih znamk (Askegaard in Ger 1998; Verlegh in Steenkamp 1999). Na osnovi sociološke in trženjske literature opredeljujemo domoljubje kot posameznikovo naklonjenost do lastne države ter navezanost na lasten narod in njegove simbole (Berns 1997; Granzin in Olsen 1998). Nekateri raziskovalci izpostavljajo, da lahko posameznik oblikuje preference do izdelkov iz določene države preprosto zato, ker mu lastništvo takega izdelka daje občutek ponosa in/ali zaradi simbolnih ter neotipljivih vidikov, ki jih nudi izdelek/blagovna znamka (Askegaard in Ger 1998; Batra idr. 2000; Reardon idr. 2005). Čeprav so se te študije v veliki meri nanašale na pro-

učevanje izdelkov tujega porekla, domnevamo, da sklepe lahko prenesemo tudi na domače izdelke/blagovne znamke. Predpostavljamo, da afektivni mehanizem deluje neodvisno od kognitivnih procesov, povezanih z zaznano relativno kakovostjo izdelka in neodvisno od normativnih dejavnikov kot je ekonomski etnocentrizem.

Slika 1 predstavlja konceptualni model raziskave in ponazarja odnose med proučevanimi spremenljivkami v hipotezah 1, 2 in 3.

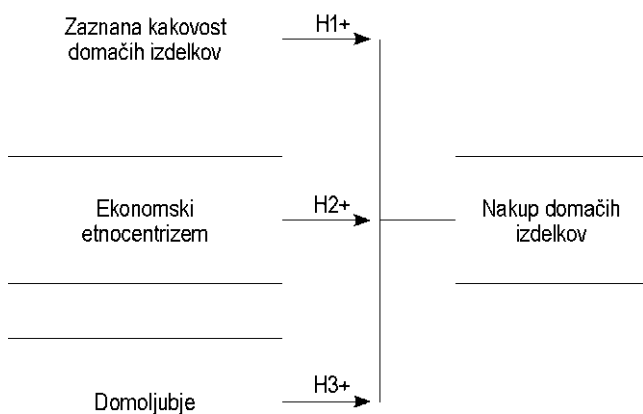
4. Raziskovalna metodologija

Merski instrument in merila za konstrukte v hipotezah smo osnovali na podlagi obstoječe literature, pri čemer smo sledili smernicam za raziskovanje porabnikov v medkulturnem kontekstu (Craig in Douglas 2000). Pri tem smo iz obstoječih merskih lestvic izločili stavčne trditve, ki so imele glede na poznavanje raziskovalcev-strokovnjakov in na pretestiranje omejeno konceptualno enakovrednost (Douglas in Nijssen 2003).

Za merjenje osrednjega konstrukta *nakup domačih izdelkov* smo, podobno kot v raziskavi Granzin in Painter (2001), respondente prosili, naj ocenijo svoje dejavnosti v zvezi z nakupom domačih izdelkov/blagovnih znamk. Konstrukt *kakovost izdelkov* je bil opredeljen kot porabnikovo presojanje različnih značilnosti slovenskih izdelkov relativno na tuje izdelke/blagovne znamke razpoložljive v Sloveniji. Uporabljene stavčne trditve so bile primerljive z merili uporabljenimi v predhodnih raziskavah (npr. Klein idr. 1998; Wang in Chen 2004), vključno z značilnostmi kot so vrednost za denar, zanesljivost, privlačnost in kakovost. *Ekonomski etnocentrizem* porabnikov smo merili s skrženo verzijo lestvice CETSCALE avtorjev Shimp in Sharma (1987). Veljavnost te lestvice so raziskovalci že preverili in jo uporabili v različnih kulturnih kontekstih, med drugim tudi v nekaterih novih članicah EU (npr. Lindquist idr. 2001). Koncept *domoljubnosti* smo operacionalizirali kot posameznikovo naklonjenost do lastne države in naroda ter odnos do nacionalnih simbolov. Glede na močno kulturno vpetost tega konstrukta (Douglas in Nijssen 2003), smo uporabili merila iz predhodne študije v Sloveniji (Luthar 2002), ki je med drugim ugotavljala spreminjajoče se vrednote državljanov v zvezi z nacionalno identiteto.

Vprašalnik smo predhodno testirali na priložnostnem vzorcu dvajsetih porabnikov in na tej osnovi prilagodili merski instrument. Uporabili smo petstopenjske Likertove lestvice, kjer 1 pomeni "Sploh se ne strinjam", 5 pa "Močno se strinjam". Pri zbiranju podatkov smo uporabili kvotno vzorčenje na osnovi spola, starosti in regije. Prvotni vzorčni okvir je odražal demografske značilnosti države, kot jih za odrasle prebivalce opredeljuje Statistični urad Republike Slovenije (SURS 2004). Podatke smo zbrali z osebnimi intervjuji v petih geografskih regijah države. V končni vzorec je bilo vključenih 714 posameznikov. Vzorec je zajemal več žensk kot moških, povprečna starost pa je bila malo nad 42 let. Približno 15 odstotkov respondentov je imelo univerzitetno izobrazbo, skoraj 60 odstotkov pa je bilo zaposlenih

Slika 1. Konceptualni model raziskave in raziskovalne hipoteze



ali samozaposlenih. Nekaj nad 10 odstotkov udeležencev je za svoje gospodinjstvo označilo, da ima v primerjavi z ostalim prebivalstvom nadpovprečen dohodek.

5. Analiza in rezultati

V prvem koraku analize smo vsako lestvico prečistili z uporabo faktorske analize in meril zanesljivosti. Začetna analiza zanesljivosti s Cronbachovo alfo in korelacijami je pokazala, da bi z izločitvijo nekaterih trditev lahko izboljšali prvotno zanesljivost lestvice. Zato smo poskusno izločali trditve eno za drugo in sproti analizirali stanje. V drugem koraku analize smo preverili merski model z uporabo kovariančne analize (LISREL 8). Modifikacijski indeksi in standardizirani ostanki so služili za čiščenje lestvic in doseganje enodimenzionalnosti konstruktov, kot priporočata Gerbing in Anderson (1988). Za končno merjenje zanesljivosti smo uporabili merilo Joreskoga (1971), saj nanj

ne vpliva število indikatorjev. Tabela 1 prikazuje rezultate konfirmativne faktorske analize za merski model, vključno s koeficienti lambda za indikatorje, R^2 za indikatorje ter koeficiente AVE in CR za latentne spremenljivke. Kot je razvidno iz Tabele 1 so se zanesljivosti indikatorjev (koeficienti CR) gibali med 0,88 in 0,98, kar je precej nad priporočeno mejo 0,6 (Bagozzi in Yi 1988); enako velja tudi za vse ostale koeficiente.

Konvergentno veljavnost lestvic smo preverjali s t-vrednostmi iz Lambda-X matrike (Bagozzi 1981). Vrednosti so bile v razponu od 11,83 do 22,33 - torej nad priporočeno mejo 2,00 (Kumar idr. 1992) in izkazujejo visoko konvergentno veljavnost lestvic. Diskriminantno veljavnost smo ocenili tako, da smo vrednosti posameznih poti iz matrike Phi nastavili na ena in primerjali tako dobljen model s prvotnim (Gerbing in Anderson 1988) z uporabo D statistike (Joreskog in Sorbom 1993). Kvadrat slednje je pokazal,

Tabela 1. Rezultati konfirmativne faktorske analize za merski model

Konstrukti & Koeficienti AVE (pvc) in CR (pr)	Merjene spremenljivke	Koeficienti	
		Lambda	R^2
Nakup domačih izdelkov pvc = 0,90 pr = 0,98	Večinoma kupujem blagovne znamke slovenskih podjetij (in ne tujih).	0,82	0,67
	V trgovini si vzamem čas, da pogledam na embalažo in označbe, če je izdelek oz. blagovna znamka slovenskega izvora.	0,80	0,64
	Najprej kupujem v trgovinah, kjer imajo večinoma slovenske izdelke.	1,18	1,39
	Najprej kupujem v trgovinah, kjer imajo večinoma blagovne znamke slovenskih podjetij.	1,18	1,39
Zaznana kakovost domačih izdelkov pvc = 0,74 pr = 0,93	Če primerjam slovenske izdelke z uvoženimi izdelki oz. blagovnimi znamkami, velja za domače-slovenske izdelke, da....		
	...so v splošnem dobro oblikovani in privlačni.	0,68	0,46
	... zanesljivi in dobro delujejo pričakovan v pričakovanem obdobju.	0,84	0,70
	...so kakovostno izdelani.	1,03	1,06
	... običajno predstavljajo dobro vrednost za denar.	0,63	0,39
Ekonomski etnocentrizem pvc = 0,78 pr = 0,95	Od tujih držav bi morali kupiti samo tiste izdelke, ki se jih ne da dobiti v Sloveniji.	0,99	0,98
	Slovenci ne bi smeli dopuščati, da druge države bogatijo na naš račun.	0,85	0,72
	Vedno je najbolje kupiti slovenske izdelke.	0,86	0,74
	Čeprav bi me utegnili stati več na dolgi rok, raje kupujem izdelke, ki so narejeni v Sloveniji.	0,89	0,79
	Slovenci, ki kupujejo predvsem v tujini narejene izdelke, škodujejo slovenskemu gospodarstvu in povzročajo brezposelnost.	0,82	0,67
Domoljubje pvc = 0,65 pr = 0,88	Slovenci je mogoče ločiti od drugih narodov tako rekoč na prvi pogled.	0,90	0,81
	Za pravega Slovence velja, da gre vsaj enkrat v življenju na Triglav.	0,77	0,59
	Slovenci bi morali čutiti dolžnost, da imamo več otrok, sicer nas čez nekaj desetletij ne bo več.	0,82	0,67
	Všeč mi je, da v Sloveniji živijo pretežno Slovenci.	0,72	0,52

Tabela 2. Preverjanje hipotez in rezultati

	Dejavnik	Odvisna spremenljivka	Ocena	t vrednost*
H1	Kakovost izdelkov	Nakup domačih izdelkov	0,07	2,05
H2	Ekonomski etnocentrizem	Nakup domačih izdelkov	0,57	9,07
H3	Domoljubje	Nakup domačih izdelkov	0,18	3,14

* Značilen pri $p < 0,05$, če $|t| > 1,96$.

da potrjevalen faktorski model za lestvice ustreza mnogo bolje kot omejeni modeli za vsakega izmed konstruktov, kar potrjuje diskriminantno veljavnost.

Ko smo zagotovili zanesljivost konstruktov, konvergenčno in diskriminantno veljavnost, smo ocenili strukturni model z namenom, da proučimo v hipotezah predpostavljene povezave med konstrukti. Kot je pričakovati pri velikih vzorcih je bila statistika χ^2 značilna. Ostali indikatorji ustreznosti so pokazali, da se podatki dobro prilegajo modelu. Vrednost RMSEA (0,059) je bila krepko pod mejo 0,08, ki jo predlagata Browne in Cudeck (1993). Poleg tega sta bila GFI in AGFI (0,93 in 0,90) enaka oz. višja od pogosto uporabljene meje 0,90 (Lichtenstein idr. 1992). Prav tako pa tudi vrednosti indeksov NNI (0,95), CFI (0,97), IFI (0,97) in RFI (0,94) kažejo na dobro prileganje podatkov.

Pri preverjanju hipotez smo uporabili t-statistike iz strukturnega modela. Kot je razvidno iz povzetka rezultatov v Tabeli 2, so vse povezave statistično značilne in imajo pričakovane predznake. Trije konstrukti, ki predstavljajo različne mehanizme odločanja, tj., kognitivni (*kakovost izdelkov*), normativni (*etnocentrizem*) in afektivni (*domoljubje*), neposredno vplivajo na nakup domačih izdelkov (H1, H2 in H3). V nadaljevanju razpravljamo o teh rezultatih in izpostavimo njihove relativne učinke ter implikacije rezultatov za prakso in nadaljnje raziskave.

6. Razprava o ugotovitvah

Kljub bogati raziskovalni tradiciji na področju učinkov izvora blaga so predhodne raziskave redko upoštevale hkrati prav vse tri dejavnike oblikovanja porabnikovih preferenc za nakup izdelkov iz določene države. Pri proučevanju kognitivnih, afektivnih in normativnih dejavnikov nakupa izdelkov domačega (slovenskega) izvora smo v pričujoči empirični študiji ugotovili, da zaznavanje relativne kakovosti izdelka, ekonomski etnocentrizem in domoljubje neposredno in statistično značilno vplivajo na porabnikovo izbiro in nakup domačih izdelkov/blagovnih znamk. Ugotovitev, da sta zaznavanje relativne kakovosti slovenskih izdelkov in nakup domačih izdelkov značilno pozitivno povezana, ni presenetljiva, je pa skladna z obstoječimi modeli, ki poudarjajo kognitivne dejavnike v porabnikovem nakupnem odločanju (Hansen 2005; Insch in McBride 2004).

Podobno kot predhodne študije na razvijajočih se in novih trgih, tudi naši rezultati potrjujejo neposredno, pozitivno in statistično značilno povezavo med ekonomskim etnocentrizmom in nakupnim vedenjem. Naši rezultati pa kljub temu prispevajo dodano vrednost k obstoječi literaturi, saj nekateri avtorji izražajo dvome o smiselnosti uporabe konstrukta etnocentrizma in celo njegove merske lestvice, zlasti na novih ali tranzicijskih trgih, kjer imajo domači izdelki še neprimerljivo kakovost glede na izdelke iz tujih (razvitih) trgov (Klein idr. 2006; Wang in Chang 2004). Prav tako pa so drugi raziskovalci pod vprašaj postavili pomembnost konstrukta etnocentrizma celo za razvite trge z močno zunanjo trgovino, kajti na manjših trgih (npr. Nizozemska) domače različice v nekaterih blagovnih skupinah porabnikom sploh

niso na voljo, kar pa posledično zmanjšuje pomen potencialnih predsodkov do uvoženih dobrin (Douglas in Nijssen 2003; Nijssen in Douglas 2004). V pričujoči raziskavi reprezentativnega vzorca na nedvomno majhnem slovenskem trgu smo ugotovili močan in značilen učinek porabnikovega etnocentrizma na domačo potrošnjo, ki ima celo prevladujočo vlogo glede na ostala dva dejavnika (kognitivni in afektivni) v modelu (t-vrednosti v Tabeli 2).

V raziskavi smo potrdili tudi hipotezo, da porabnikova domoljubnost neposredno in značilno vpliva na potrošnjo v domovini narejenih izdelkov. Ta ugotovitev nakazuje, da domoljuben kupec zelo verjetno namerno išče in izbere domače izdelke/blagovne znamke, vendar pa ne zato, ker bi se čutil zavezanega družbeni normi "kupuj domače" (etnocentrizem). Iz našega rezultata je moč sklepati, da poleg varovanja lastne in nacionalne ekonomske blaginje (kakršna je vsebina konstrukta etnocentrizem) obstajajo pri nakupovanju in izbiri domačih izdelkov tudi druge koristi. Večji del preteklih raziskav se je osredotočal pretežno na stroške, povezane s kupovanjem domačih izdelkov (npr. Granzin in Painter 2001), v manjši meri pa avtorji izpostavljajo vidik »koristi« kupovanja domačih dobrin. Prav tako ta naša ugotovitev nakazuje, da se porabnikova naklonjenost do lastne države, njenih prebivalcev in nacionalnih simbolov dejansko neposredno odražajo v porabnikovih preferencah za domače izdelke, blagovne znamke in institucije. To spoznanje je skladno z izsledki na področju raziskovanja podob države (Papadopoulos in Heslop 1993; Papadopoulos idr. 2002), ki izpostavljajo povezavo med pozitivno podobo določene države in nakupnim vedenjem porabnikov. Primer je raziskava avtorjev Laroche idr. (2005), kjer so ugotovili, da ima podoba države značilen neposredni učinek na oblikovanje porabnikovih preferenc, zlasti kadar vključuje močno afektivno komponento. To potrjujejo tudi naši rezultati.

Morda najzanimivejša ugotovitev, ki pa ni bila zajeta v hipotezah, so relativni učinki treh dejavnikov (tj., kakovost izdelkov, ekonomski etnocentrizem in domoljubje) na nakup slovenskih izdelkov. Na osnovi prevladujoče paradigme porabnikov kot racionalnih odločevalcev bi morala kakovost izdelka najmočneje vplivati na oblikovanje porabnikovih preferenc pri izbiri izdelkov. V tej raziskavi pa smo ugotovili, da etnocentrizem in domoljubje mnogo bolj vplivata na nakupno vedenje (t-vrednosti v Tabeli 2) kot kognitivni dejavnik relativne kakovosti domačih izdelkov. Ta ugotovitev je skladna s predpostavko, da se ljudje vedejo glede na to, kaj jim prinaša več subjektivnih, ne nujno objektivnih koristi (Bilkey in Ness 1982; Eisenberg 1986).

Nenavadno visok relativen vpliv etnocentrizma na potrošnjo oz. nakup domačih izdelkov/blagovnih znamk, ki smo ga identificirali v tej raziskavi, bi lahko pojasnili še z dodatnim razmišljanjem. V primerjavi z recimo Nizozemsko, ki je močno globalno integrirana dežela (kar je razvidno iz velikega deleža tujih neposrednih investicij in zunanje menjave), ali z mnogimi drugimi, velikimi članicami EU, ki so imele v zgodnjih devetdesetih veliko tujih investicij (npr. Poljska, Češka), je Slovenija v zadnjem

desetletju dosegla relativno velik gospodarski vzpon primarno z notranjo rastjo. Dejansko so tuje neposredne investicije na prebivalca v Sloveniji ene izmed najnižjih v EU (CIA The World Factbook 2007), kar morda tudi prispeva k razlagi glede dobljenih rezultatov.

7. Managerske implikacije in prihodnje raziskovanje

Rezultati pričujoče študije dejavnikov porabnikovega odločanja za nakup domačih (slovenskih) izdelkov so vsekakor zanimivi za trženjske strokovnjake v praksi, saj je poznavanje teh dejavnikov odločilnega pomena za razvoj učinkovitih strategij trženja na domačem trgu in na tujih trgih. Ugotovitve, da imata tako etnocentrizem kot porabnikov pozitiven odnos do lastne države tako močan vpliv na izbiro in nakup domačih izdelkov, nakazujejo, da managerji lokalnih (slovenskih) blagovnih znamk in domačih institucij (trgovin) lahko uspešno oblikujejo programe trženjskega komuniciranja s povezovanjem svoje ponudbe z domačimi nacionalnimi simboli in/ali nacionalnimi temami. Na ta način lahko razvijejo tesnejše odnose s svojimi ciljnim porabniki in si s tem pridobijo prednost pred mednarodnimi konkurenti z različicami, ki so vse bolj dostopne kupcem kot posledica slovenskega članstva v EU in prostega trga dobrin in storitev. Hkrati pa se morajo managerji zavedati, da je zaznana kakovost domače ponudbe v primerjavi s tujo prav tako pomembna pri oblikovanju porabnikovih preferenc in njihovega nakupnega vedenja. V nasprotju z raziskavami na tranzicijskih trgih, kjer je slabša kakovost domačih izdelkov glavni razlog za nakup uvoženih dobrin (Batra idr. 2000; Klein idr. 2006), je deskriptivna analiza naših vzorčnih podatkov pokazala, da porabniki na splošno bolje vrednotijo kakovost domačih kot tujih izdelkov (pri večini lastnosti). Tudi druge raziskave, izvedene v slovenskem prostoru, navajajo, da imajo slovenski porabniki zelo pozitivno podobo o lokalnih izdelkih in blagovnih znamkah (Rojšek 2001; Vida in Damjan 2000). Ta ugotovitev je skupaj z dejstvom, da na mnogih novih trgih močne lokalne blagovne znamke pridobivajo viden tržni delež, pomembno opozorilo vstopajočim mednarodnim podjetjem pri pozicioniranju njihove ponudbe. Zanašanje zgolj na globalno podobo znamk kot možen način diferenciacije bo malo verjetno vodilo do želenih rezultatov na takih trgih.

Poznavanje dejavnikov kupčevega nakupnega odločanja za domače izdelke ima pomembne implikacije tudi za managerje mednarodnih blagovnih znamk, saj lahko izboljšajo oceno tveganja, povezanega s prodajo izdelkov na danem trgu. V primeru, da lokalni porabniki izražajo pristranost do domače ponudbe na trgu (kot kažejo naši rezultati), bi bilo potrebno promocijske dejavnosti usmeriti v zmanjševanje pomena informacij o nacionalnem izvoru izdelka in izpostaviti kognitivne dejavnike nakupa, tj., visoko kakovost ali specifične prednosti izdelka oz. blagovne znamke. Če pa izdelek vzbudi v očeh porabnikov pozitivne asociacije (bodisi z imenom, embalažo, itd.) z državo izvora, je potrebno prilagoditi strategije razvoja

blagovne znamke z izpostavljanjem afektivnih dejavnikov (Ahmed idr. 2004). Zgovorni so naslednji podatki za Hrvaško, kjer že od leta 1997 izvajajo promocijsko akcijo »Kupujmo hrvatsko«: v zadnji raziskavi, ki jo je opravil GfK Centar za istraživanje (Kupujmo hrvatsko 2009), se je pokazalo, da, četudi je 90 odstotkov prebivalcev slišalo za to akcijo in se 85 odstotkov prebivalcev v celoti ali delno strinja s trditvijo »Kupovanje domačih izdelkov prispeva k stabilnosti hrvaškega gospodarstva - k ohranjanju delovnih mest in odpiranju novih, h krepitvi domače industrije«, le 22 odstotkov prebivalcev kupuje hrvaške izdelke v večjem obsegu kot prej.

Kljub dejstvu, da je naša raziskava zasnovana na trdnih teoretskih in metodoloških temeljih, pa je v sklepu potrebno izpostaviti določene omejitve, ki hkrati nakazujejo iztočnice za prihodnje raziskovanje tematike. V tej študiji smo preverjali vpliv kognitivnih, normativnih in afektivnih dejavnikov na nakup domačih, ne pa tudi specifično na nakup tujih izdelkov, ki so na voljo na slovenskem trgu. Nedavne raziskave, ki se osredotočajo zlasti na normativne dejavnike, kažejo, da se vpliv porabnikovega etnocentrizma spreminja glede na to, ali se odvisna spremljivka (stališče, nakupna namera ali vedenje) nanaša na domače ali na tuje izdelke (Balabanis idr. 2004; Suh in Kwon 2002). Zato bi morale prihodnje študije replicirati obstoječo analizo tako, da bi merili tudi porabnikove dejavnosti v zvezi z nakupom in izbiro tujih izdelkov. Glede na cilje in preiskovalno naravo naše raziskave pri merilu odvisne spremenljivke (nakup domačih izdelkov) in merilu relativne kakovosti izdelkov nismo upoštevali, da so učinki potencialno specifični za različne blagovne skupine oz. celo posamične blagovne znamke. Medtem ko so nekateri avtorji dokazali, da izvor blaga vpliva na porabnikova stališča ne glede na vrsto izdelkov (npr. Ahmed idr. 2004), drugi poudarjajo, da se učinki izvora blaga in porabnikovega etnocentrizma spreminjajo glede na blagovno skupino (npr. Balabanis idr. 2004; Han in Terpstra 1988). Zato bi morale prihodnje študije proučiti učinke treh skupin dejavnikov z vidika blagovne skupine, pri tem pa vključiti informacije o specifičnem izvoru tujih alternativ. Zanimivo bi bilo tudi preučiti, kako obravnavane tri dimenzije, tj. zaznavanje kakovosti, ekonomski etnocentrizem in domoljubje porabnikov, vplivajo na pripravljenost porabnikov, da plačajo višjo ceno za domače izdelke, ali drugače povedano, ali ima domači izdelek za porabnika posebno vrednost, ki je pomembnejša od cene. Tscheulin in Davoine (2002) sta na primer za Nemce ugotovila, da ekonomski etnocentrizem in domoljubje ne vplivata na pripravljenost za plačilo višje cene za domače izdelke; za Francoze pa se pri ekonomskem etnocentrizmu sicer pokaže takšen pozitiven vpliv, pri domoljubju pa ne, za razliko od zaznane kakovosti domačih izdelkov, ki pri obojih, torej pri Nemcih in Francozih, pozitivno vpliva na sprejemljivost višje cene domačih izdelkov. In ne nazadnje, zunanjo zanesljivost analize podatkov bi bilo mogoče izboljšati tako, da bi slovenski vzorec primerjali z drugimi državami, morda v regiji jugo-vzhodne Evrope, kjer so prisotna številna slovenska podjetja.

Literatura

1. Ahmed, Z. U., Johnson, H. P., Yang, X. Fatt C. F., Teng, H. S. in Boon, L. C. (2004). Does country of origin matter for low involvements products? *International Marketing Review* 21 (1): 102-120.
2. Ang, S. H., Jung, K., Kau, A. K., Leong, S. M., Pornpitakpan, C. in Tan, S. J. (2004). Animosity towards economic giants: What little guys think. *Journal of Consumer Marketing* 21 (9): 190-207.
3. Askegaard, S. in Ger, G. (1998). Product-country images: Towards a contextualized approach. *European Advances in Consumer Research* 3: 50-58.
4. Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research* 18 (August): 375-381.
5. Bagozzi, R. P. in Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1): 74-94.
6. Bagozzi, R. P., Gopinath, M. and Prashanth, U. N. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 184-206.
7. Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R. D. in Melewar, T. C. (2001). The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies. *Journal of International Business Studies*, 32: 157-175.
8. Balabanis, G. in Diamantopoulos, A. (2004). Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach. *Journal of Academy of Marketing Science* 32 (1): 80-95.
9. Batra, R., V. Ramaswamy, D. Alden, J. Steenkamp in S. Ramachander (2000). Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of Consumer Psychology* 9 (2): 83-95.
10. Berns, Walter. (1997). On patriotism. *Public Interest*, Washington 127: 19-32.
11. Bettman, J. R., Luce, M. R. in Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*. 25 (December): 187-217.
12. Bilkey, W. J. in Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on consumer evaluations. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 89-99.
13. Blackwell, R. D., Miniard, P. W. in Engel, F. (2001). *Consumer Behavior*, 9. izdaja. USA: Harcourt, Dryden.
14. Browne, M. W. in Cudeck, R. (1993). *Alternative ways in assessing model fit. Testing Structural Equations Models*. eds. Bollen and Long; Sage Publications.
15. CIA, World Factbook. (2007) Dosegljivo: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html> (7. 2. 2008).
16. Craig, C. S. in Douglas, S. P. (2000). *International Marketing Research*. New York, NY: John Wiley & Sons.
17. Douglas S.P. in Nijssen E.J. (2003). On the use of borrowed scales in cross-national research. *International Marketing Review* 20 (6): 621-42.
18. Dinnie, Keith. (2004). Country-of-origin 1965-2004: A literature review. *Journal of Customer Behavior* 3: 165-213.
19. Dinnie, Keith. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, Elsevier.
20. Eisenberg, Nancy (1986). *Altruistic Emotion, Cognition and Behavior*. Hillsday, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
21. Ettenson, Richard (1993). Brand name and country of origin effects in the emerging market economies of Russia, Poland and Hungary. *International Marketing Review* 10 (5): 14-36.
22. Gerbing, D. in Anderson, J. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research* 25 (May): 186-192.
23. Granzin, K. L. in Olsen, J. E. (1998). Americans' choice of domestic over foreign products: A matter of helping behavior? *Journal of Business Research* 43: 39-54.
24. Granzin, K. L. in Painter, J. J. (2001). Motivational influences on "Buy Domestic" purchasing: Marketing management implications from a study of two nations. *Journal of International Marketing* 9 (2): 73-96.
25. Gürhan-Canli, Z. in Maherwaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research* 37 (August): 309-317.
26. Han, C. M. in Terpstra V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies* 19 (2): 235-256.
27. Hansen, T. (2005). Perspective on consumer decision-making: An integrated approach. *Journal of Consumer Behavior* 4 (6): 420-437.
28. Herche, J. (1994). Ethnocentric tendencies, marketing strategies and import purchase behavior. *International Marketing Review* 11 (3): 4-16.
29. Horvat, J., Oreskovic, B. in Forjan, J. (2005). Segmentiranje tržišta temeljeno na etnocentričnim stavovima. *Ekonomski vjesnik* 18 (1-2): 59-66.
30. Insch, G. S. in McBride, J. B. (2004). The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of product quality: A binational test of the decomposed

- country-of-origin construct. *Journal of Business Research* 57: 256-265.
31. Johansson, J. K. (1989). Determinants and effects of the use of 'Made in' labels. *International Marketing Review* 6 (1): 47-58.
 32. Johansson, J. K., Ronkainen I. A. in Czinkota M. R. (1994). Negative country-of-origin effects: The case of the new Russia. *Journal of International Business Studies* 25 (1): 157-176.
 33. Joreskog, K. in Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software.
 34. Joreskog, K. (1971). Statistical analysis of sets of congenic Tests. *Psychometrica*, 36 (June): 109-133.
 35. Klein J. G., Ettenson R in Morris. M. D. (1998). The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing* 62 (1): 89-100.
 36. Klein J.G., Ettenson R. in Krishnan B.C. (2006). Extending the construct of consumer ethnocentrism: Where foreign products are preferred. *International Marketing Review*, 23 (3): 304-321.
 37. Kumar, N., Stern, L. in Achrol, R. (1992). Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research*, 29 (May): 238-253.
 38. Kupujemo Slovensko - Raz(o)gledalo - Poslovni razgledi. Dosegljivo: <http://www.poslovni-razgledi.si/revija/2008/26/razogledalo> (30.12.2008).
 39. »Kupujmo hrvatsko«. Dosegljivo: <http://www.gfk.hr/press1/kupujmohr4.htm> (17. 2. 2009).
 40. Laroche M., Papadopoulos N., Heslop L. A. in Murali M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review* 22 (1): 96-115.
 41. Lichtenstein, D., Ridgway, N. in Netemeyer, R. (1992). Price perceptions and consumer shopping behavior: A field study. *Journal of Marketing Research* 30 (May): 234-245.
 42. Lindquist, J. D., Vida, I., Plank, R. in Fairhurst, A. (2001). The modified CETSCALE: Validity tests in the Czech Republic, Hungary and Poland. *International Business Review*, 10 (5): 505-516.
 43. Luthar, B (2002). Boj za okus in moralno odličnost: tipologija vrednotnih habitusov. *Družboslovne razprave*, 18 (39): 87-108.
 44. Nijssen, E. J. in Douglas, S. P. (2004). Examining the animosity model in a country with a high level of foreign trade. *International Journal of Research in Marketing* 21: 23-38.
 45. Papadopoulos, N. in Heslop, L. A. (1993). *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*. International Business Press, New York, NY.
 46. Papadopoulos, N., Heslop, L. A. in The IKON Research Group (2002). A cross-national and longitudinal study of product-country images with the focus on the US and Japan. *Marketing Science Institute Report 00-106*, 67str.
 47. Pecotich A. in Rosenthal M. J. (2001). Country of origin, quality, brand and consumer ethnocentrism. *Journal of Global Marketing* 15 (2): 33-64.
 48. Peterson, R. A. in Jolibert, A. J. P. (1995). A meta-analysis of country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies* 26 (4): 157-175.
 49. Pharr J. M. (2005). Synthesizing country-of-origin research from the last decade: Is the concept still salient in an era of global brands? *Journal of Marketing Theory and Practice* Fall: 34-45.
 50. Reardon, J., Miller, C., Vida, I. in Kim, I. (2005). The effects of ethnocentrism and economic development on the formation of brand and ad attitudes in transitional economies. *European Journal of Marketing* 39 (7/8): 737-754.
 51. Rojsek, I. (2001). A comparison of the purchasing and consumption behavior of the Slovenia and other Eastern European consumers. *International Marketing Review*, 18 (5): 509-520.
 52. Samiee S., Shimp T. in Sharma S. (2005). Brand origin recognition accuracy: Its antecedents and consumers' cognitive limitations. *Journal of International Business Studies*, 36 (4): 379-398.
 53. Shankarmahesh M. N. (2006). Consumer ethnocentrism: An integrative review of its antecedents and consequences. *International Marketing Review* 23 (2): 146-172.
 54. Sharma, S., Shimp, T. A. in Shin, J. (1995). Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators. *Journal of Academy of Marketing Science* 23 (1): 26-37.
 55. Shimp, T. A. in Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24: 280-289.
 56. Suh T. Kwon I-W. G. (2002). Globalization and reluctant buyers. *International Marketing Review* 19(6): 663-80.
 57. SURS (2004) *Statistical Office of the Republic of Slovenia, Count of the population, households and apartments 2002*. Dosegljivo: http://www.sigov.si/popis2002/popisni_rezultati/drzava/popis_2002.htm (10. 6. 2008).
 58. Tscheulin, D. K. in Davoin, E. (2002). Determinanten und Ausdrucksformen von Verbraucher patriotismus

- für die Erklärung von Konsumentenverhalten im deutsch-französischem Vergleich. Dosegljivo: <http://www.unifr.ch/controlling/seminar/2002-2005/Tscheulin-Davoine-Paper.pdf>. (18. 2. 2009).
59. Verlegh P. W. J. in Steenkamp J-B. E-M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology* 20: 521-546.
 60. Vida, I. in Dmitrovic, T. (2006). Primerjava družbenopsiholoških in demografskih dejavnikov etnocentrizma na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini *Economic and Business Review*, 8: 91-105.
 61. Vida, I. in Damjan, J. (2000). The role of consumer characteristics and attitudes in purchase behavior of domestic vs. foreign made products: The case of Slovenia. *Journal of East-West Business*, 6 (3): 111-131.
 62. Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52 (2): 2-22.
 63. Yelkur, R., Chakrabarty, S. in Bandyopadhyay, S. (2006). Ethnocentrism and buying intentions: Does economic development matter? *Marketing Management Journal* 16 (1): 26-37.
 64. Wang C. L. in Chen Z. X. (2004). Consumer ethnocentrism and willingness to buy domestic products in a developing country setting: Testing moderating effects. *Journal of Consumer Marketing* 21 (6): 391-400.

SVETOVNO GOSPODARSTVO V ZNAMENJU OKREVANJA

Signals of Recovery in the World Economy

1. Uvod

Poletje 2009 je bilo v znamenju okrevanja svetovne gospodarske aktivnosti. Upoštevajoč oživiljanje, ki se je skoraj sinhrono pojavilo v večini gospodarstev po svetu, bi lahko v nadaljevanju pričakovali močnejšo rast gospodarske aktivnosti. Kljub temu bo verjetno v naslednjem letu rast gospodarske aktivnosti skromna. Problemi, ki so se nakopičili v svetovnem finančnem sistemu, še niso premagani, in korekcija neravnovesij bo obremenjevala svetovno gospodarstvo še kar nekaj časa.

Trenutni indikatorji kažejo, da so se finančni trgi nekoliko umirili, indikatorji zaupanja so se obrnili navzgor, kazalci novih naročil so se povečali in produkcija je ponovno začela rasti. Res je, da je bila industrijska proizvodnja v drugem kvartalu še vedno pod lansko ravno, vendar je bil njen upad bistveno manjši kot poprej. Da se svetovno gospodarstvo verjetno nahaja v točki obrata, signalizira tudi slika 1, kjer sta prikazani grafa faze poslovnega ciklusa za EU-27 (levo) in ZDA (desno). Na osnovi preteklih izkušenj vidimo, da je večina ključnih makroekonomskih indikatorjev v tretjem kvadrantu, kar je značilno za gospodarstvo, ki se nahaja na dnu poslovnega ciklusa in je tik pred ponovnim oživiljanjem.

Aktualni podatki kažejo, da so razvite države v večini zabeležile ustavitev padanja proizvodnje v zadnjih mesecih. V nekaterih državah (npr. Nemčiji in na Japonskem) so v drugem kvartalu zabeležili rast bruto domačega proizvoda glede na prvi kvartal letošnjega leta. Amerika je predstavnik tistih držav, kjer je bilo zmanjšanje proizvodnje bistveno manjše kot v predhodnem kvartalu. V razvijajočih ekonomijah pa je do obrata prišlo še prej. Pri tem prednjačijo azijske države, kjer so že v drugem kvartalu zabeležili močan dvig proizvodnje.

Ključna za obrat v ekonomski aktivnosti je bila stabilizacija finančnih trgov, ki je sledila masivnim intervencijam centralnih bank in tudi državnim sanacijskim programom ter garancijam za finančni sektor. Posledično se je odnos investitorjev do tveganja spremenil. Dodatno je prišlo do začetka učinkovanja konjunkturnih programov in tudi do ustavitve zmanjševanja zalog.

Brezposelnost je v času recesije narasla skoraj v vseh industrijskih državah. Vendar na osnovi trenutnih podatkov za razvite države ni mogoče zaznati robustne povezave med dogajanjem na trgu dela in rastjo bruto domačega proizvoda. Nemčija in Japonska sta državi, kjer ni prišlo do pomembnega povečanja brezposelnosti kljub dejstvu, da sta obe ekonomiji doživeli izjemen padec gospodarske aktivnosti. Na drugi strani pa imamo države, kot sta ZDA in Španija, kjer je bilo zmanjšanje bruto domačega produkta bistveno manjše, vendar je brezposelnost izjemno narasla. Tudi znotraj evroobmočja se kažejo pomembne razlike v procesu prilagajanja trga dela na trenutne gospodarske razmere.

Izvleček

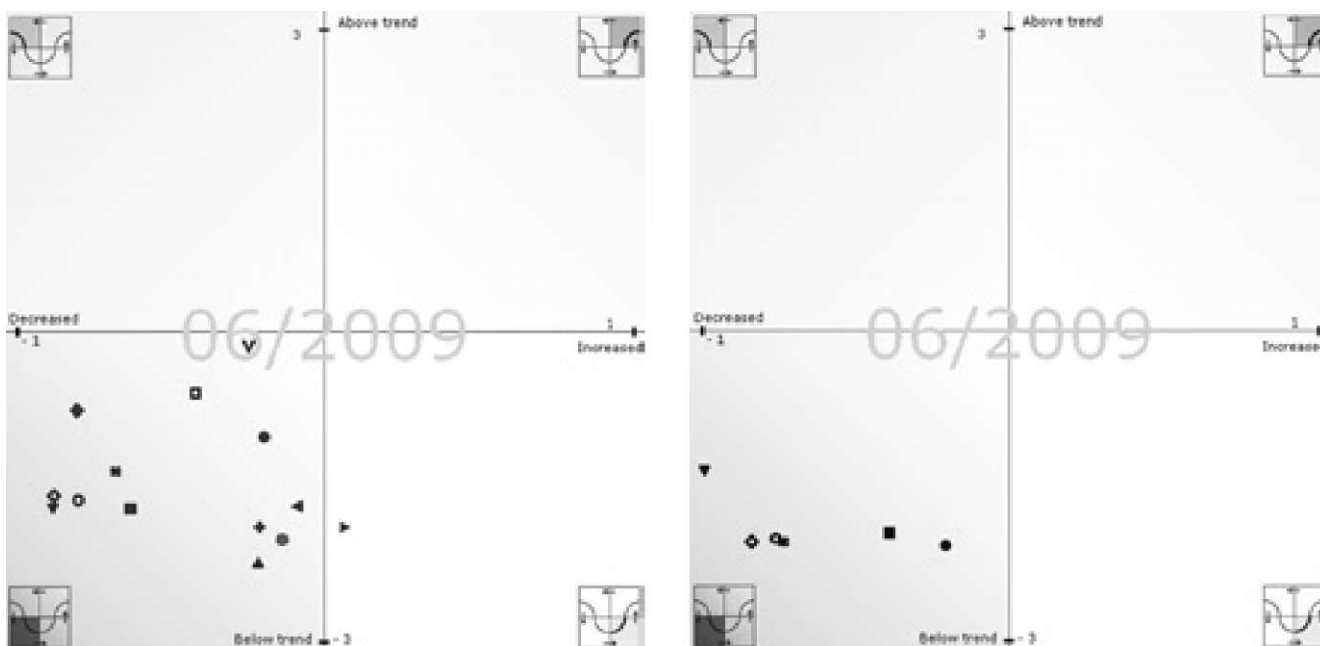
UDK: 339.9.012:338.12.021:330.33.015
Ob podpori stimulatívnih ukrepov ekonomske politike in faze ciklusa zalog, bo okrevanje svetovnega gospodarstva pridobilo na hitrosti v tretjem četrtletju leta 2009. Upoštevajoč sinhrono oživiljanje proizvodnje bo verjetno rast v drugi polovici leta dokaj močna. V letu 2010 pa ni mogoče pričakovati nadaljnega hitrega pospeševanja. Korekcije neravnovesij in prilagajanje potrošnje novim ravnem premoženja bodo dušile hitrejšo rast še kar nekaj časa. Dodatno k temu prispevajo dejavniki, ki so povezani z nerešenimi problemi v svetovnem finančnem sistemu.

Ključne besede: svetovno gospodarstvo, recesija, poslovni cikel, vodilni indikatorji

Abstract

UDC: 339.9.012:338.12.021:330.33.015
The global economic recovery will pick up momentum in the third quarter of 2009 supported by significant policy stimuli and the inventory cycle. Given that the revival of production is internationally strongly synchronized, we expect global growth to be quite strong in the second half of this year. In 2010, however, growth will prove to be limited. The correction of macroeconomic imbalances and the adjustment of spending to lower asset valuations will weigh on the global economy for some time to come. Additionally, the problems in the international financial system which still wait to be resolved will work against a strong recovery.
Key-words: world economy, recession, business cycle, leading indicators

Slika 1: Stanje poslovnega ciklusa v EU-27 in ZDA



Opomba: H Finalna potrošnja gospodinjstev [% q/q-1], BDP volumen [% q/q-1], Investicije [% q/q-1], Izvoz [% m/m-1], '•Uvoz [% m/m-1], V Inflacija [% m/m-1], 0 Brezposelnost [x1000 oseb], • Stroški dela [% q/q-1], •• Zaposlenost [% q/q-1], £ Industrijska proizvodnja [% m/m-1], ii Industrijske cene [% m/m-1], " Predelovalna dejavnost in gradbeništvo [% m/m-1], Realni prihodki trgovine [% m/m-1], • Indeks indikatorjev zaupanja, " Nova naročila v industriji [% m/m-1].

Vir: Eurostat (2009).

Monetarna politika v razvitih državah je s hitrim spustom obrestnih mer in neposrednim vbrizgavanjem likvidnih sredstev preprečila popolni zlom svetovnega finančnega sistema. Trenutno je ključna naloga centralnih bank, da zagotovijo ustrezne pogoje in možnosti za kreditiranje gospodarstva. Do sedaj so bile pri izpolnjevanju te naloge dokaj uspešne, pa čeprav so pri tem morale uporabiti kar nekaj nekonvencionalnih ukrepov.

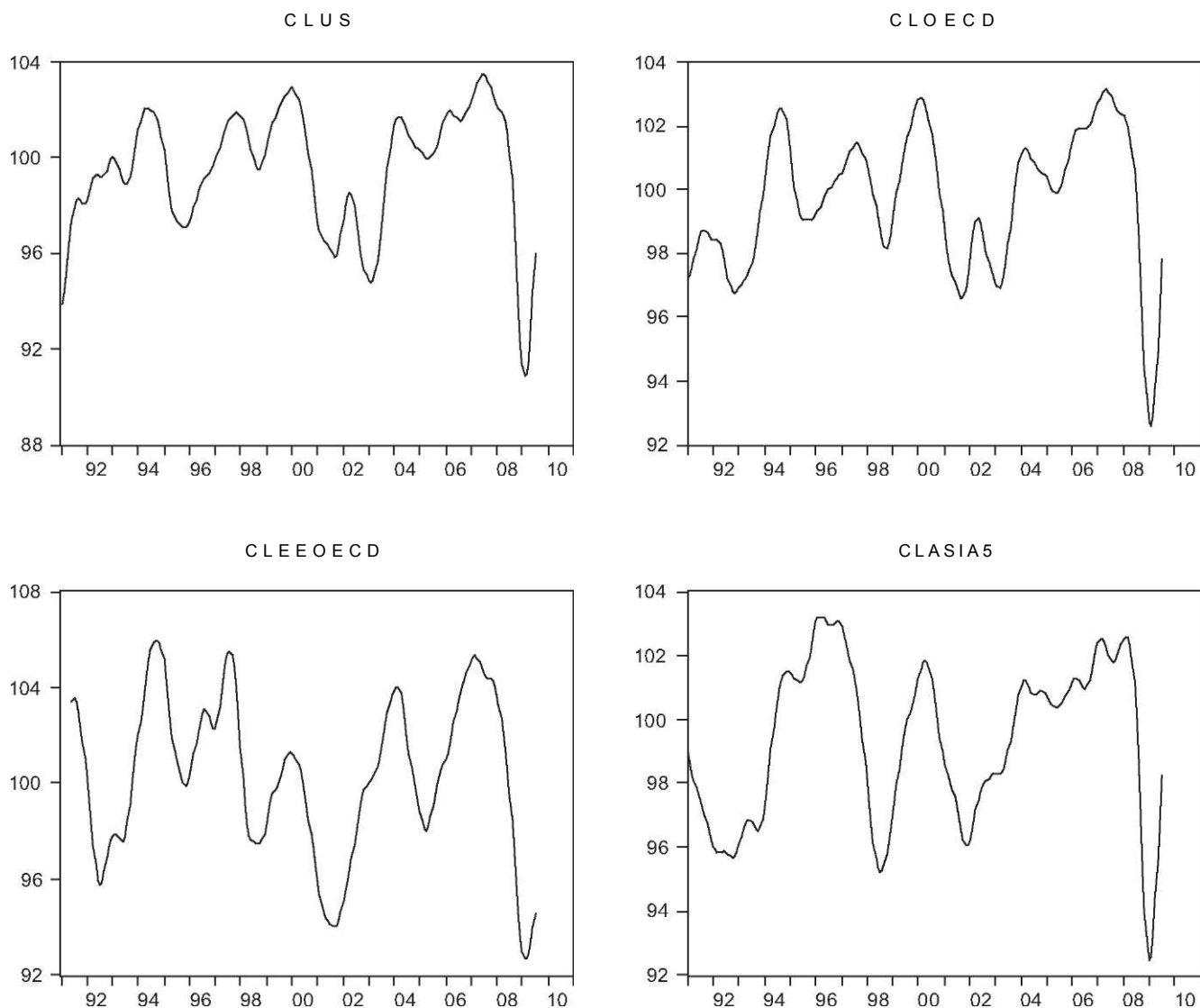
Indikatorji kreditnih trgov kljub intervencijam centralnih bank še ne kažejo zadovoljljive slike. Tako imajo podjetja, kot tudi gospodarstva, težave s pridobivanjem virov financiranja. To kaže na dejstvo, da kreditni krč še vedno ni odpravljen. Zato mora ekonomska politika glede na fragilno stanje mnogih finančnih institucij še naprej usmerjati ukrepe v konsolidacijo bančnega sektorja.

2. Prognoza za svetovno gospodarsko aktivnost

Trenutne razmere in pričakovanja glede bodoče gospodarske aktivnosti so dejavniki, ki silijo centralne banke v ohranjanje nizkih obrestnih mer. Pred ponovnim dvigom obrestnih mer bodo centralne banke najprej zmanjševale vbrizgavanje dodatnih likvidnih sredstev, kot tudi uporabo nekonvencionalnih instrumentov. V ZDA bi lahko ponoven dvig obrestnih mer pričakovali v drugem polletju leta 2010, medtem ko bo v evroobmočju verjetno prišlo do sprememb nekoliko prej.

Okrevanje svetovnega gospodarstva bo v tretjem kvartalu pridobilo na momentu. Takšno dinamiko nakazujejo podatki za vodilne indikatorje, ki so prikazani na sliki 2. Praktično v vseh regijah po svetu indikatorji signalizirajo jasen in strm obrat navzgor, kar bi lahko interpretirali kot pospeševanje gospodarske aktivnosti. Ta ponovni zagon gospodarske aktivnosti bo stimuliran z impulzi ekonomske politike in ustavitvijo razgradnje zalog. Glede na to, da je tako kot v fazi zmanjšanja aktivnosti tudi sedaj pričakovati sinhrono povečanje gospodarske aktivnosti, lahko v drugi polovici leta pričakujemo dokaj močno rast. V letu 2010 pa bo kljub temu gospodarska aktivnost le zmerno naraščala, kar bo posledica odpravljanja neravnovesij in prilagajanja na zmanjšanje premoženja, še posebej v državah, ki so zabeležile zlom nepremičninskega trga. Tudi težave finančnega sistema še niso premagane in že se kažejo novi problemi, ki jih bo veljalo pospešeno reševati.

Dejavniki, ki dušijo hitro okrevanje, so še posebej prisotni v razvitih državah (ZDA, Anglija in evroobmočje). To bo posledično vplivalo tudi na hitro razvijajoča se gospodarstva. Nizka gospodarska aktivnost in slaba izraba kapacitet se bo zrcalila tudi v nizki stopnji rasti cen, ki bo odražala predvsem dogajanje na trgu surovin - še posebej gibanje cen nafte. Tveganja, ki bi lahko negativno vplivala na bodočo gospodarsko aktivnost, so v tem trenutku zmerna (IMF 2009, IFW 200). Izhajajo predvsem iz predpostav-

Slika 2: *Vodilni indikatorji za posamezne regije*

Opomba: CLUS - indeks vodilnih indikatorjev za ZDA, CLOECD - indeks vodilnih indikatorjev za države članice OECD, CLEEOECD - indeks vodilnih indikatorjev za vzhodno Evropo, CLASIA5 - indeks vodilnih indikatorjev za pet največjih azijskih gospodarstev.

Vir podatkov: OECD (marec, 2009)

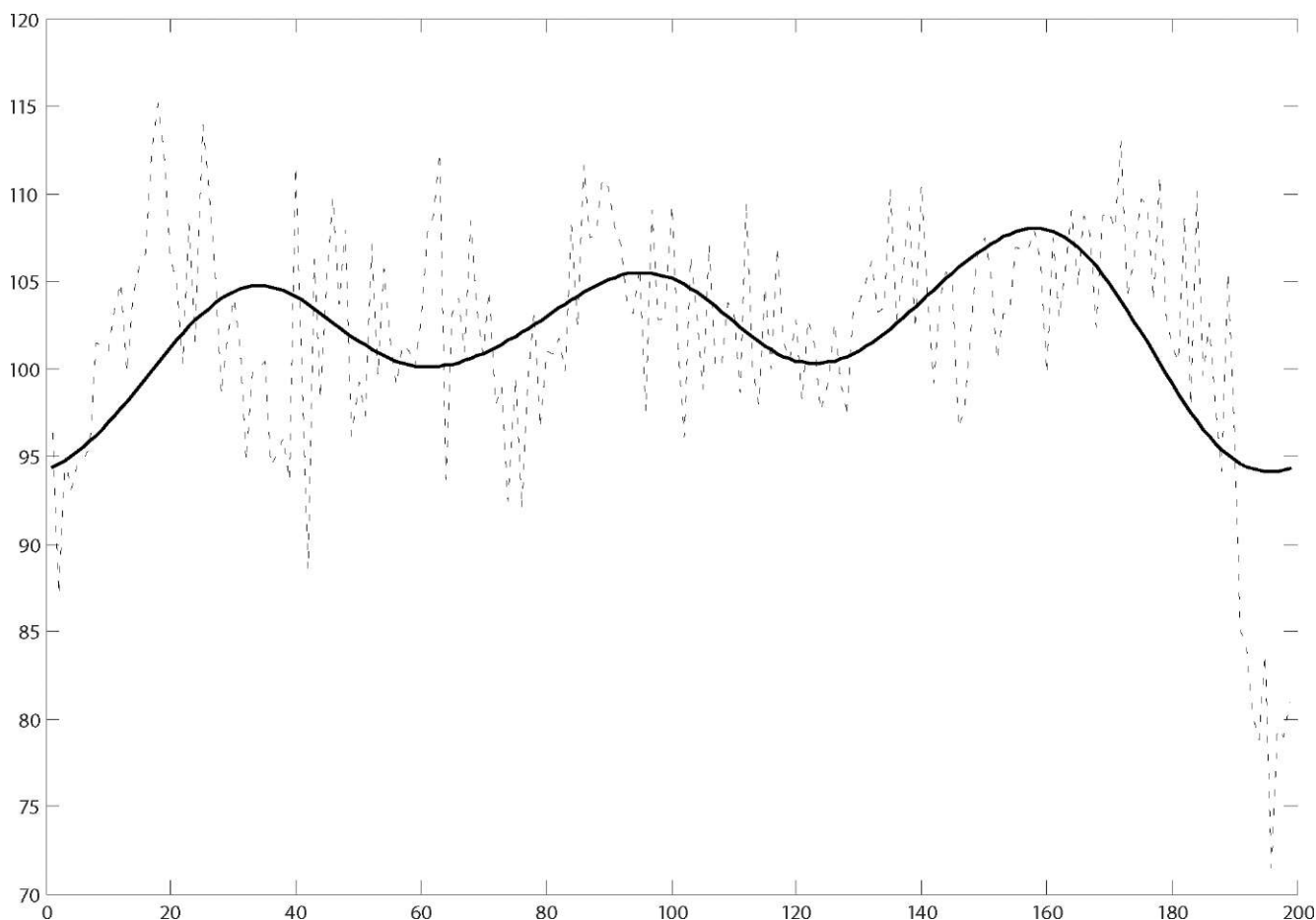
ke, da se bo finančni sistem v celoti stabiliziral in ponovno začel opravljati svojo vlogo v polnimi meri. Še posebej pomembno je, kako uspešno bodo krizo prebrodile banke (predvsem v smislu amortiziranja učinkov povečane stopnje neplačil) in da bodo akterji na finančnih trgih ohranili zaupanje v ukrepe ekonomske politike.

3. Stanje poslovnega ciklusa v Sloveniji

Zaradi svoje majhnosti in odprtosti je Slovenija izjemno vpet v mednarodne gospodarske tokove in posledično hitro občuti spremembe svetovne gospodarske aktivnosti. Zato seveda lahko pričakujemo tudi v Sloveniji podoben scenarij, kot to velja za razvite države. Kljub temu pa

obstajajo dejavniki, ki so specifični za slovensko narodno gospodarstvo. V ta namen v nadaljevanju najprej analiziramo fazo poslovnega ciklusa in nato podamo še napoved.

Fazo poslovnega ciklusa bomo opredelili na dva načina: na osnovi prototipnega modela ciklusa in na osnovi EUROSTAT metodologije. Če za Slovenijo oblikujemo model poslovnega ciklusa, ki temelji na preteklih podatkih o gospodarski aktivnosti (Jagrič 2005), lahko ugotovimo, da je gospodarstvo že doseglo ciklično dno (slika 3). Opazimo tudi, da model signalizira možen obrat navzgor, saj se je padec krivulje ne le ustavil, temveč se je njena smer že obrnila navzgor.

Slika 3: Model poslovnega ciklusa v Sloveniji

Opomba: Polna črta - model poslovnega ciklusa, prekinjena črta - letna stopnja rasti indeksa industrijske proizvodnje.

Enako kot za EU-27 in ZDA smo pripravili tudi graf faze poslovnega ciklusa na osnovi metodologije EUROSTAT. Na sliki 4 sta dva grafa. Levi graf prikazuje stanje gospodarstva konec decembra 2008, desni graf pa stanje konec junija 2009. Vidimo, da se večina kazalcev giblje v nasprotni smeri urinih kazalcev in da so se junija 2009 ustavili v tretjem kvadrantu. Takšna slika signalizira stanje, ko gospodarstvo doseže svoje ciklično dno.

Upoštevajoč ugotovitve obeh pristopov lahko sklepamo, da je gospodarska aktivnost v Sloveniji dosegla svoje ciklično dno. Glede na pretekle izkušnje je smiselno pričakovati ponovno oživljanje aktivnosti. Kako intenzivno bo to oživljanje bomo poskušali predvideti s pomočjo kratkoročne napovedi v nadaljevanju.

4. Kratkoročna napoved za Slovenijo

Upoštevajoč stanje in napovedi za makrookolje, v katerem se Slovenija nahaja, smo pripravili kratkoročno napoved za slovensko gospodarstvo. Napoved temelji na modelu vodilnih indikatorjev, ki je prvi tovrsten model za

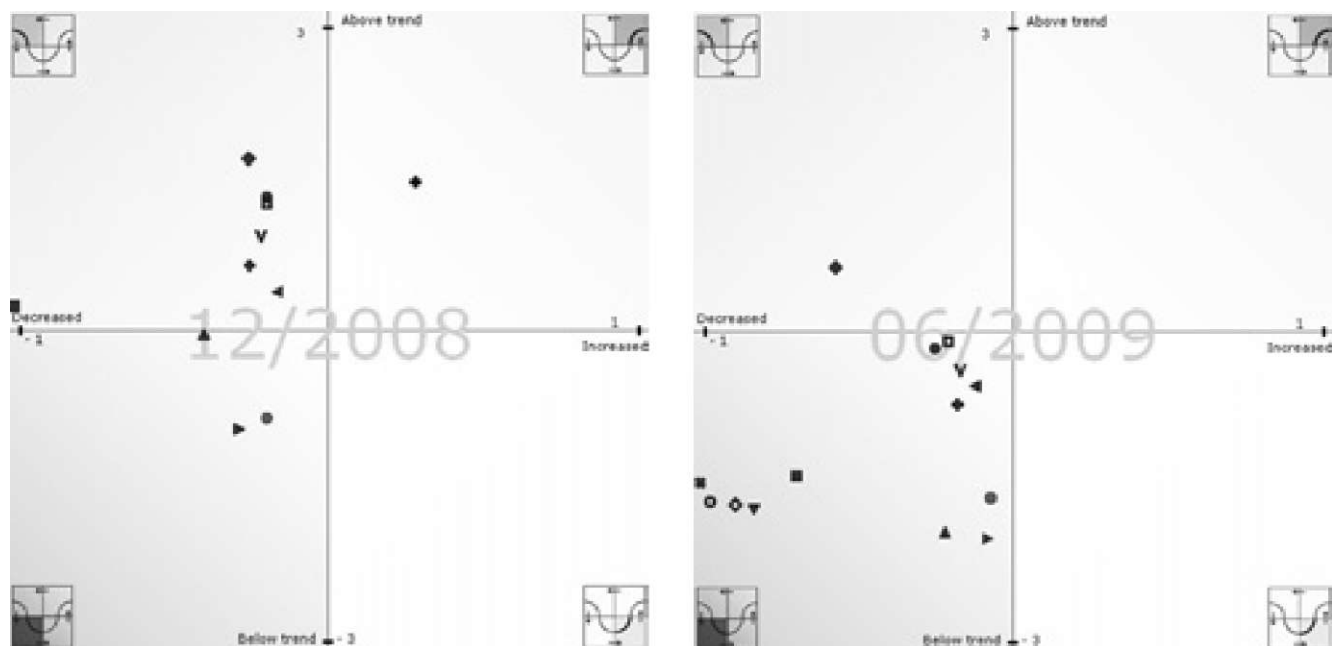
Slovenijo (Jagric 2003) z napovedno močjo enega leta. Tako lahko na osnovi aktualnih podatkov ocenimo gibanje slovenskega gospodarstva v naslednjih dvanajstih mesecih. Hkrati pa nam dinamika nakaže možen razvoj dogodkov tudi po tem obdobju.

Na sliki 5 so prikazani rezultati modela. Napoved modela je označena s polno črto, s prekinjeno pa je prikazana meja, ki signalizira pomembno spremembo v gospodarski aktivnosti. Napoved je izdelana na osnovi razpoložljivih podatkov, ki zajemajo obdobje do 30. 6. 2009.

Trenutni rezultati modelske napovedi kažejo, da je slovensko gospodarstvo že doseglo dno recesije. Glede na dinamiko napovedi lahko v drugi polovici leta pričakujemo okrevanje gospodarstva. Iz slike 5 je razvidno, da tako močne recesije do sedaj še ni bilo. Dodatno lahko opazimo, da bo okrevanje počasno. Nadaljevalo se bo tudi v letu 2010, vendar bodo verjetno prisotni nihaji, ki bodo preprečili hitrejšo rast.

Okrevanje slovenskega gospodarstva je predvsem odvisno od okrevanja svetovnega gospodarstva. Izkušnje,

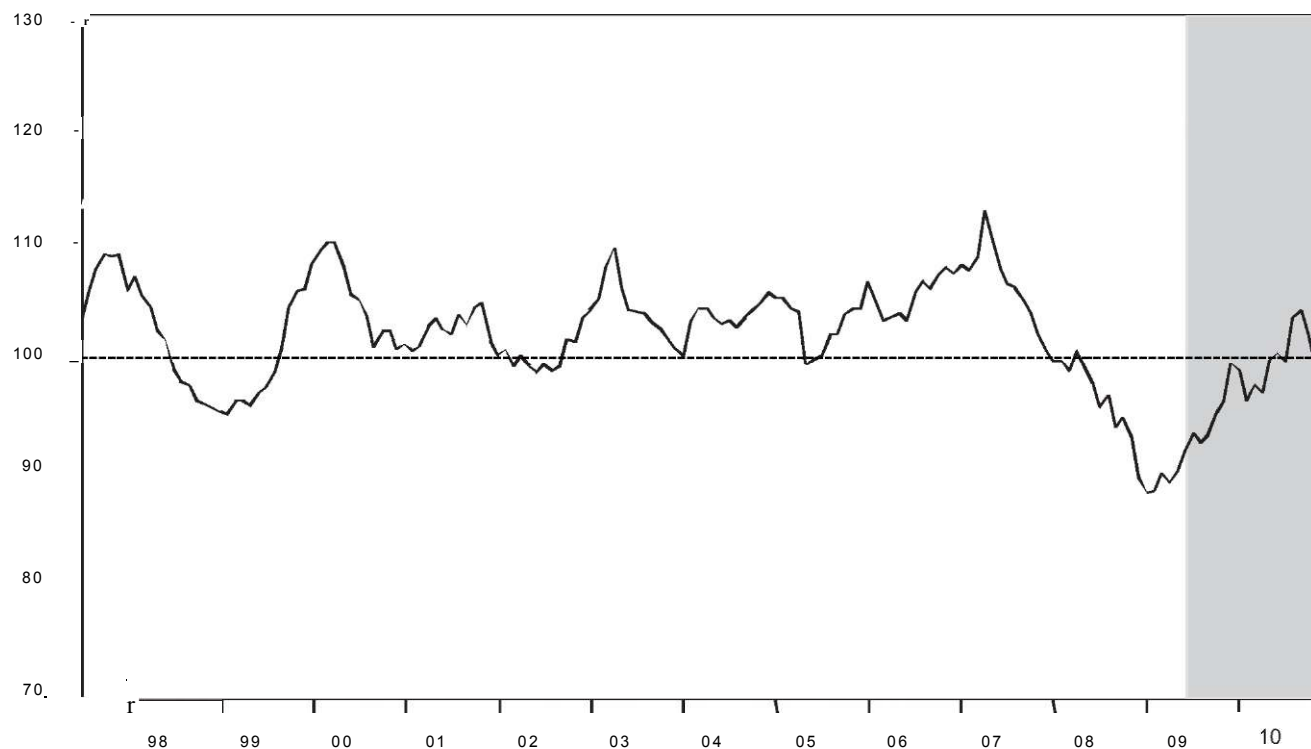
Slika 4: Stanje poslovnega ciklusa v Sloveniji



Opomba: H Finalna potrošnja gospodinjstev [% q/q-1], • BDP volumen [% q/q-1], J Investicije [% q/q-1], I Izvoz [% m/m-1], • Uvoz [% m/m-1], V Inflacija [% m/m-1], 0 Brezposelnost [x1000 oseb], • Stroški dela [% q/q-1], •• Zaposlenost [% q/q-1], ii Industrijska proizvodnja [% m/m-1], ii Industrijske cene [% m/m-1], " Predelovalna dejavnost in gradbeništvo [% m/m-1], ^ Realni prihodki trgovine [% m/m-1], t? Indeks indikatorjev zaupanja, 0 Nova naročila v industriji [% m/m-1].

Vir: Eurostat (2009).

Slika 5: Napoved za slovensko gospodarstvo na osnovi modela vodilnih indikatorjev v SLOLEI



Opomba: Aktualna modelska napoved je prikazana v območju, ki je osenčeno z sivo barvo. Uporabljeni so podatki do 30. 6. 2009.

Vir: Model SLOLEI.

ki smo jih imeli v preteklosti, ko smo bili vajeni, da se slovensko gospodarstvo intenzivno odzove na impulze iz tujine, se tokrat verjetno ne bodo ponovile. Ocenjujemo, da je trenutna globalna kriza povzročila tudi pomembne strukturne spremembe in da je s tem slovensko gospodarstvo izgubilo položaj, ki ga je imelo pred krizo. Posledično velja pričakovati, da bo v letu 2010 rast skromna (verjetno nekje okrog 0,5 odstotka na letni ravni). Z zamudo se bodo pokazali tudi efekti na trgu dela, kjer lahko pričakujemo pomembno povečanje brezposelnosti.

Končni efekt trenutne krize bo kljub navezanosti slovenskega gospodarstva na svetovne trge determiniran z učinkovitostjo izvajanja ukrepov ekonomske politike. Le-ta se mora usmeriti v uspešno obvladovanje problemov, povezanih z javnim sektorjem, ter v zagotavljanje ustreznih razmer na trgu dela. Ocenjujemo, da ukrepi, ki jih je ekonomska politika izvajala v okviru jamstvenih shem, niso uspešni. Kot kažejo aktualni podatki, razlog za neuspeh ni le v neustreznih spodbudi na strani ponudbe, temveč tudi na strani povpraševanja, na kar pa imajo nosilci ekonomske politike bolj malo vpliva.

Viri

1. IMF (2009). Global Financial Stability Report Responding to the Financial Crisis and Measuring Systemic Risks. Dosegljivo: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2009/01/index.htm>.
2. Institut fuer Weltwirtschaft an der univeristaet Kiel (IFW), Prognose-Zentrum (2009). Weltwirtschaft expandiert wieder. Dosegljivo: http://www.ifw-kiel.de/wirtschaftspolitik/konjunkturprognosen/konjunkt/2009/konjunkturprognosen_welt_09_09.pdf.
3. JAGRIC, T. (2003). A nonlinear approach to forecasting with leading economic indicators. *Stud. nonlinear dyn. econom.*, vol. 7, iss. 2, 18 str.
4. JAGRIC, T., S. STRASEK (2005), Comovements of economic activity in the post-communist economies. *J. Eur. econ.*, vol. 4, no. 2, str. 142-157.
5. OECD (2009). Leading indicators. Dosegljivo: <http://www.oecd.org>.

POSTOPEK REŠEVANJA SPOROV V OKVIRU SVETOVNE TRGOVINSKE ORGANIZACIJE: PROBLEM INSTITUCIONALNE PRISTRANSKOSTI?

Procedure of Dispute Settlement in the Framework of the World Trade Organisation: A Problem of Institutional Bias?

1. Uvod

Značilnost sodobnega mednarodnega prava je, da prepoveduje uporabo sile pri reševanju mednarodnih sporov in zapoveduje komplementarno obveznost mirnega reševanja sporov. Eden od načinov mirnega reševanja sporov v mednarodnih ekonomskih odnosih je reševanje trgovinskih sporov v okviru Svetovne trgovinske organizacije (STO, angl. WTO - World Trade Organisation), ki je postopoma nastajal že v okviru Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT) (Türk 2007, 467-498). Temeljna pravila in postopki reševanja sporov v okviru STO so načeloma enaki za vse države članice, kljub temu pa študije o nezadostni oziroma neproporcionalni zastopanosti trgovinskih interesov nekaterih kategorij držav članic STO, predvsem držav v razvoju (DVR), v dejavnosti reševanja sporov sprožajo vprašanja o ustreznosti obstoječe ureditve (Bown 2005, 1). V članku se bomo ukvarjali predvsem z vprašanjem položaja DVR v odnosu do razvitih držav (RD) v postopkih reševanja sporov, pri čemer nas bodo posebej zanimali možni razlogi za določen tip odnosa. Tako je naša prva hipoteza, da se, kljub premiku postopkov reševanja sporov v okviru STO k večjemu 'legalizmu', DVR v veliko manjši meri poslužujejo reševanju sporov v okviru STO kot razvite države. Nadalje tudi predpostavljamo, da so spori med DVR in RD ponavadi rešeni v korist razvitih držav, kar bi lahko bil možen vzrok za 'nezaupanje' DVR v mehanizme reševanja sporov STO. Tako želimo z analizo preveriti, zakaj se DVR nerade poslužujejo reševanja sporov z mehanizmi STO in ali se v primeru rešenih sporov med DVR in RD v okviru STO kaže trend razreševanja sporov v prid razvitih držav.

Članek je razdeljen na tri dele. V prvem delu članka bomo z metodo analize in interpretacije primarnih in sekundarnih virov orisali razvoj postopka reševanja sporov od GATT do ustanovitve STO ter predstavili posamezne faze postopka, po katerem se v okviru STO rešujejo spori. V drugem delu se bomo nadalje ukvarjali z analizo sodelovanja držav v postopku reševanja sporov pri STO glede na njihovo razvitost, da bi na ta način preverili tudi *de facto* dostopnost postopkov reševanja sporov za vse kategorije držav. V tretjem delu članka pa bomo s pomočjo statistične analize in interpretacije rezultatov preverili našo domnevo, da se v primeru sporov, v katerih so stranke DVR in RD, spor v okviru STO ponavadi razreši v korist razvite države. Pri tem velja opozoriti, da bomo pri statistični analizi v tem delu članka analizirali le spore, ki so bili sproženi pred

Boštjan Udovič*
Gregor Ramuš**
Maša Mrovlje***
Staša Tkalec****

Povzetek

UDK: 339.52/.56(061.1WTO):346.9(100-773/-775)

Avtorji v članku prikažejo postopek reševanja sporov v okviru Svetovne trgovinske organizacije (STO). Ukvarjajo se z razvojem postopka od sprejetja Splošnega sporazuma o carinah in trgovini ter orišejo osnovne značilnosti posameznih stopenj reševanja sporov, ki jih aplicirajo na spor med Združenimi državami Amerike ter Mehiko. Pri tem skušajo dognati, ali se države v razvoju manj pogosto kot razvite države poslužujejo obstoječega postopka reševanja sporov ter v kolikšni meri so spori razrešeni v korist držav v razvoju, kadar se v sporu najdejo razvita država in država v razvoju. Slednje lahko namreč postavi pod vprašaj institucionalno nepristranskost postopka reševanja sporov ter zagotavljanje pravne enakosti članic Svetovne trgovinske organizacije.

Ključne besede: Svetovna trgovinska organizacija, postopek reševanja sporov, razvite države, države v razvoju, institucionalna pristranskost

Abstract

UDC: 339.52/.56(061.1WTO):346.9(100-773/-775)

We present the procedure of dispute settlement in the framework of the World Trade Organisation (WTO). We deal with its development since the adoption of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and the basic characteristics of particular stages of settling a dispute that are later applied in a dispute between the United States and Mexico. We try to ascertain whether developing states are less prone to using such a procedure of dispute settlement compared to developed states and to what extent the disputes are actually resolved to the benefit of the developing state when confronted with a developed state. In other words, the latter can put in question the institutional bias of the procedure of dispute settlement and its assurance of judicial equality of WTO members.

Key words: World Trade Organisation, procedure of dispute settlement, developed countries, developing countries, institutional bias

JEL: F13, F14, F55, F59

Boštjan Udovič, mladi raziskovalec na Centru za mednarodne odnose, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, 2000 Ljubljana Slovenija. E-mail: bostjan.udovic@fdv.uni-lj.si.

Gregor Ramuš, študent 4. letnika mednarodnih odnosov na Univerzi v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, 2000 Ljubljana Slovenija.

Maša Mrovlje, študentka 4. letnika mednarodnih odnosov na Univerzi v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, 2000 Ljubljana Slovenija.

Staša Tkalec, študentka 4. letnika mednarodnih odnosov na Univerzi v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, 2000 Ljubljana Slovenija.

STO v obdobju 2001-2005. V sklepnem delu članka bomo povzeli ključne rezultate analize ter ovrednotili zaključke.

2. Postopek reševanja sporov v okviru Svetovne trgovinske organizacije

STO je bila ustanovljena leta 1994, s čimer je postala naslednica GATT in odgovorna za nadaljnji razvoj mednarodnega multilateralnega trgovinskega okvirja (Türk 2007, 379). Enega izmed osrednjih mehanizmov za zagotavljanje nemotenih trgovinskih tokov pa že od začetkov GATT predstavlja mehanizem za reševanje sporov. Le-ti nastanejo, ko ena stranka domneva, da zaradi druge pogodbenice ne uživa vseh pravic in ugodnosti, ki so ji formalno dodeljene (WTO 2008b).

Skozi zgodovino GATT sta obstajala in v okviru STO še vedno obstajata dva načina reševanja sporov, in sicer reševanje trgovinskih sporov s pogajanjem oz. diplomatskimi sredstvi in reševanje trgovinskih sporov na podlagi vnaprej predpisanega postopka, v katerem neodvisno telo razsoja o skladnosti določenega ravnanja z GATT oz. STO (Jackson 1998, 60).

Po prvotnem načrtu naj bi bilo reševanje sporov pogodbenic GATT institucionalni del Mednarodne trgovinske organizacije (ITO), saj je »osnutek ustanovne listine ITO želel vpeljati rigorozen postopek reševanja sporov, ki je predvideval učinkovito uporabo arbitraže ter v določenih primerih celo pritožbo na Svetovno sodišče« (Jackson 1998, 65), a ker ITO nikoli ni zaživela v praksi (Graz 1999, 288-289), je do ustanovitve STO reševanje sporov temeljilo na 22. in 23. členu GATT (Jackson 1998, 65-66; Wilkinson 2006, 96).

Omenjena člena dokazujeta, da je znotraj GATT v zgodnjih letih prevladovalo reševanje sporov z diplomatskimi sredstvi. Pozneje pa so bile kot dopolnilo v okviru GATT ustanovljene tudi delovne skupine za reševanje sporov (Wilkinson 2006, 96), a so bili procesi znotraj njih bolj podobni spravi kot razsojanju s pomočjo prava (Vukovic, 2003, 31-32).

Jackson (1998, 66) ugotavlja, da se je največji premik pri reševanju sporov zgodil leta 1955, ko so se odločili, da bo o sporih med pogodbenicami namesto delovnih skupin odločala skupina strokovnjakov, ki bodo imenovani po kriteriju strokovnosti in ne nacionalne pripadnosti. K večji enakopravnosti med državami je prispevala odločitev pogodbenic leta 1966, da poskrbijo za hitro reševanje trgovinskih sporov (Vukovic 2003, 35). Pogodbenice so ta cilj še dodatno potrdile v Tokijskem krogu pogajanj (1973-1977), ko so podrobneje razdelale postopke za reševanje sporov iz 23. člena ter kodificirale praktične postopke, ki jih pogodbenice lahko uporabijo, če posvetovanja nimajo zadovoljivega učinka (Vukovic 2003, 36-37).

Naslednji mejnik je bil Urugvajski krog pogajanj (1986-1994) (Brosch 1998, 38-9), ki se je končal z ustanovitvijo STO (Vukovic 2003, 28). Države so namreč sprejele interpretacijo 23. člena GATT, ki pravi, da je vsako dejanje

v nasprotju z določili GATT kršenje ugodnosti druge pogodbenice ali skupine pogodbenic (Jackson 1998, 67). Po Wilkinsonovem (2006, 97) mnenju je razvoj postopkov za reševanje sporov doživel svoj vrhunec prav z vključitvijo razumevanja pravil in postopkov pri reševanju sporov v pravni okvir STO. Dogovor o pravilih in postopkih za reševanje sporov je namreč pod imenom Telo za razumevanje sporov (*Dispute settlement understanding* - DSU) postal del dogovorov iz Urugvajskega kroga pogajanj (WTO 2008b).

V postopek reševanja sporov so bile v Urugvajskem krogu pogajanj med drugim vpeljane še naslednje spremembe:

- pogodbenice so ponovno potrdile pravico držav, da sprožijo postopek na ravni strokovnjakov in zavrnile možnost, da bi katera koli pogodbenica blokirala postopek reševanja sporov na tej stopnji (Jackson 1998, 72),
- poročilo skupine strokovnjakov sprejme Telo za reševanje sporov (*Dispute Settlement Body* - DSB), ki ga potrdi, razen če se pritoži katera izmed strank v sporu (*ibid.*),
- v primeru pritožbe o poročilu razsoja Pritožbeno telo (*Appellate Body* - AB) in po razsodbi poročilo pošlje na DSB, poročilo pa ni sprejeto le v primeru, da obstaja konsenz o njegovem nesprejetju (Garret in McCall Smith 1999, 1-2).

Hkrati pa so se države pogodbenice v okviru Urugvajskega kroga pogajanj dogovorile, da bodo v roku štirih let, potem ko bo v veljavi Sporazum o ustanovitvi STO, opravile revizijo postopkov ter bodo »na prvem sestanku po opravljeni reviziji sprejele odločitev, ali bodo nadaljevale, spremenile ali prenehale z uporabo obstoječih pravil in postopkov za reševanje sporov« (WTO 2008b). Postopek revizije se je v okviru DSB začel leta 1997, vendar do sprememb še ni prišlo (*ibid.*).

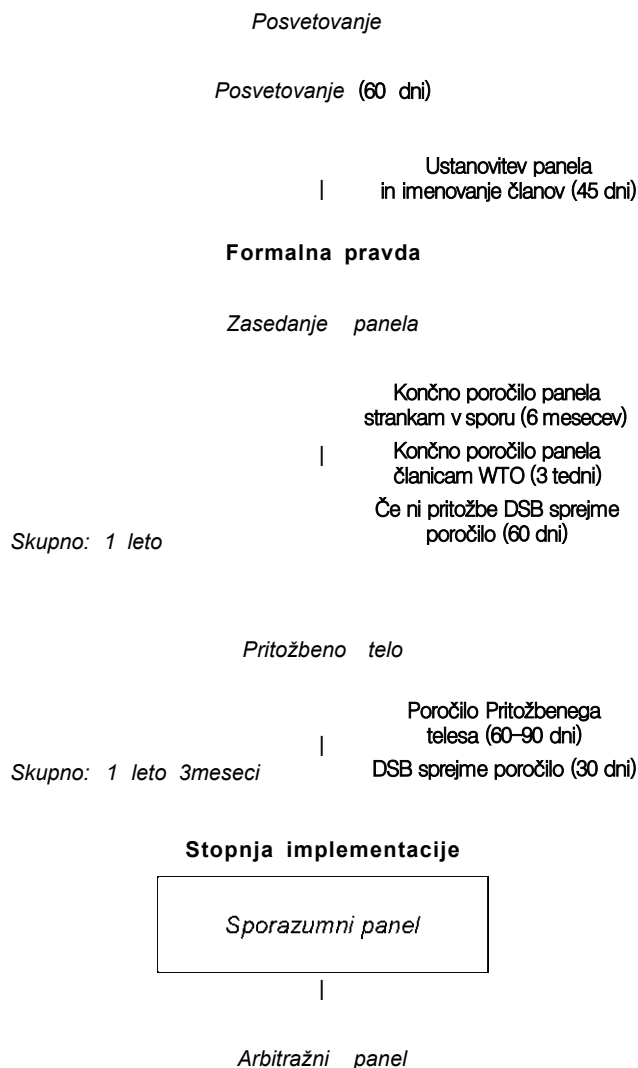
Premik k pravno določenim postopkom za reševanje sporov, ki je bil izveden v Urugvajskem krogu pogajanj, pa ne pomeni, da je razsojanje nadomestilo pogajanja in posvetovanje z drugimi pogodbenicami.¹

2.1. Postopek reševanja sporov v okviru STO

Postopek reševanja sporov v STO lahko razdelimo na »posvetovanje, formalno pravdo in implementacijo« (Busch in Reinhardt 2004, 1). Povedano natančneje, gre za faze posvetovanja, ustanovitve skupine strokovnjakov in določanje postopkov, pritožbene revizije, implementacije in sporazuma (Tatelman in Brougher 2006, 1-2 in slika 1).

¹ Do julija 2005 je le 130 primerov od skupno 332 bilo rešenih tako, da se je proces zaključil na ravni skupine strokovnjakov. Večino sporov so rešili izven sodišča ali pa so ostali v podaljšani fazi posvetovanja, nekateri izmed njih od leta 1995 (WTO 2008a).

Slika 1: Shematičen prikaz faz postopka reševanja sporov v WTO.



Vir: prirejeno po Busch in Reinhardt (2004: 8) in WTO (2008a).

GATT z 22. členom daje kateri koli stranki v sporu pravico, da se posvetuje s kako drugo članico ali članicami STO, da bi na ta način rešila spor. Tožnica v fazi posvetovanja predstavi svoje obtožbe zoper toženo državo (Busch in Reinhardt 2004, 1). Obdobje posvetovanja traja vsaj 60 dni, preden lahko stranka v sporu zahteva posredovanje generalnega direktorja STO ali oblikovanje skupine strokovnjakov (Busch in Reinhardt 2004, 1; WTO 2008a). Ta zahteva je lahko podana prej, če se katera od strank ne dogovori za posvetovanje ali če se stranki strinjata, da spora med njima ni mogoče rešiti s posvetovanjem (Tatelman in Brougher 2006, 2). Skupina strokovnjakov mora biti ustanovljena v roku 45 dni, njena ustanovitev pa se lahko prepreči zgolj s konsenzom DSB (WTO 2008a; Vukovic 2003, 42), kar preprečuje, da bi posamezne članice zaustavile postopek. Običajno je sestavljena iz treh

do petih članov, ki jih predlaga sekretariat DSB, stranki v sporu pa jih potrdira (Tatelman in Brougher 2006, 2). Kot je razvidno iz slike 1, predstavlja ustanovitev skupine začetek formalne pravde. Proces poteka v dveh krogih zaslišanj, čemur sledi razpošiljanje začasnega poročila (*interim report*) (WTO 2008a). Na tej točki imata stranki v sporu možnost, da podata svoje mnenje, prosita za dodatna pojasnila ali se pogodita (*ibid.*).² Po šestih mesecih od ustanovitve mora skupina podati končno poročilo in ga v treh tednih posredovati članicam STO (WTO 2008a; Tatelman in Brougher 2006, 2). Poročilo je sprejeto, razen če se obe stranki odločita, da ga ne bosta sprejeli, kar se do danes ni zgodilo, ali če se ena ali obe stranki pritožita, kar se zgodi v približno 73 % sporov (Busch in Reinhardt 2004, 2).

Naslednjo fazo v reševanju spora (če spor v prvi fazi ni rešen) predstavlja pritožba na poročilo, ki ga je pripravila skupina strokovnjakov, pri Pritožbenem telesu (AB). Kot je razvidno iz slike 1, imajo države 60 dni časa, da sprejmejo poročilo, ki jim ga je posredovala skupina, razen če se nanj pritoži ena od strank v sporu. V tem primeru mora AB v roku 60 dni izdati poročilo o poročilu skupine in ga na ta način potrditi, zavreči ali spremeniti (Tatelman in Brougher 2006, 2). V nasprotju s skupinami strokovnjakov gre pri AB za stalno telo, ki ga sestavljajo pravni strokovnjaki (Busch in Reinhardt 2004, 2). Za sprejemanje poročil AB in poročila skupine so ponovno pristojne države članice STO, ki ju sprejmejo, razen če obstaja konsenz o njunem nesprejetju (Tatelman in Brougher 2006, 2). Ta 'negativni konsenz' (Vukovic 2003, 42) je pravzaprav ena največjih (naj)novjših pridobitev reševanja sporov, saj je bil vpeljan z ustanovitvijo STO.

Zadnjo fazo v postopku reševanja spora predstavlja izvršilna faza. Država članica, ki ji je v postopku naložena določena dolžnost, ima na razpolago 30 dni, da obvesti DSB o načinu izpolnjevanja dolžnosti oz. da sproži arbitražni postopek, v katerem bo določen daljši potreben čas za izpolnitev dolžnosti (Tatelman in Brougher 2006, 2). Če v nobenem od teh rokov ne uspe izpolniti obveznosti, se mora z drugo stranko v sporu dogovoriti o načinu kompenzacije (WTO 2008a). Če strankama slednje ne uspe v 20 dneh po sprejetju in posredovanju končnega poročila skupine ali poročila AB, lahko tožnica oz. stranka, ki je zmagala v sporu, zaprosi DSB za dovoljenje za uveljavitev trgovinskih sankcij proti drugi strani, ki ga mora DSB podati v 30 dneh. Zoper uveljavitev sankcij je zopet potreben konsenz, DSB pa bdi nad uresničitvijo razsodb ter tudi uveljavitvijo sankcij (*ibid.*).

² Za slednjo možnost se ponavadi odloči 13 % strank v sporu (Busch in Reinhardt 2004, 2).

Tabela 1: Primerjava predvidenega in dejanskega poteka reševanja spora, na primeru spora med ZDA in Mehiko (DS308).

Predvideni potek		Dejanski potek reševanja spora med ZDA in Mehiko, DS308	
ČAS	ZADEVA	ČAS	ZADEVA
60 dni	Konzultacije, mediacija, itd.	16. marec - 10. junij 2004 (86 dni)	Konzultacije med USA in Mehiko
45 dni	Oblikovanje Panela	10. junij/6. julij - 18. avgust 2004 (43 dni)	Oblikovanje Panela (prvič zavrnjeno/drugič sprejeto)
6 mesecev	Odločanje Panela, Končno poročilo strankam v sporu	18. avgust 2004 - avgust 2005 (1 leto)	Odločanje Panela, končno poročilo (podaljšanje po dogovoru z strankami)
3 tedne	Končno poročilo vsem članom WTO	(+60 dni) 7. oktober 2005	Poročilo Panela dostavljeno vsem članom WTO
60 dni	DSB sprejme poročilo (če ni pritožbe)	6. december 2005 (60 dni)	Mehika se pritoži, poročilo Panela se ne sprejme
60-90 dni	Potek pritožbe, poročilo AB	6. marec 2006 (90 dni)	AB v začetku obvesti, da z delom ne bo uspelo končati v 60. dnevem roku; Poročilo AB
30 dni	DSB sprejme poročilo AB	24. marec 2006 (18 dni)	DSB sprejme poročilo Panela in AB
1 leto in 3 mesece (1 leto brez pritožbe)	SKUPAJ	1 leto 11 mesecev in 23 dni (1 leto 8 mesecev in 6 dni brez pritožbe)	SKUPAJ

Vir: Izdelano na podlagi WTO (2008a).

3. Sodelovanje držav v postopku za reševanje sporov pri STO glede na njihovo razvitost

Postopek reševanja sporov v okviru STO naj bi pomenil odmak od t. i. 'politike moči' v primerjavi z 'na moč' usmerjenim sistemom GATT, saj naj bi zagotavljal večji 'legalizem' in s tem večjo stopnjo predvidljivosti in učinkovitosti (Besson in Mehdi 2004, 2; Raghavan 2000). Čeprav bi moral tovrstni sistem delovati kot spodbuda DVR za udejstvovanje v okviru STO, Besson in Mehdi (2004) ter Raghavan (2000) opozarjajo na 'institucionalno pristranskost' (*institutional bias*) sistema reševanja sporov. Čeprav imajo vse države članice STO načeloma enak dostop do omenjenega sistema, bi lahko nekatere države v postopku ne sodelovale prav zaradi pravil same institucije (Bown 2005, 1). Zato se bomo v nadaljevanju osredotočili na empirično analizo primerov reševanja sporov in pri tem na zastopanost in aktivnost posameznih, na stopnji razvitosti osnovanih kategorij držav.

3.1 Opredelitev razvitih držav, držav v razvoju in najmanj razvitih držav

Organizacija združenih narodov (OZN) med razvite države (RD) na splošno uvršča države Severne Amerike, Evrope, Japonsko, Avstralijo in Novo Zelandijo, med DVR države Južne in Srednje Amerike, Afriko, Azijo (razen Japonske) ter Oceanijo (razen Avstralije in Nove Zelandije), medtem ko tranzicijske države (TD), tj. države članice Skupnosti neodvisnih držav in tranzicijske države Jugo-vzhodne Evrope, niso vključene niti med razvite države niti med DVR (United Nations 2007; World Bank 2008a, 2008b). Bolj natančno so v sistemu OZN (Šabič 1999, 27) opredeljeni kriteriji za uvrstitev držav med najmanj razvite države (NRD). Po klasifikaciji Odbora za razvojno politiko ZN (UNCDP) iz leta 2003 spadajo med NRD države, ki

imajo bruto nacionalni dohodek BDP na prebivalca (BND p.c.) pod 750 ameriških dolarjev, slabe človeške vire glede na indeks človeškega premoženja (*Human Assets Index - HAI*) in so gospodarsko ranljive (UNCDP 2004, 15).

Ta primarna klasifikacija na RD, TD, DVR in NRD je osnova našega nadaljnjega preučevanja, pri čemer bomo iz kategorije DVR izločili kategorijo novoindustrializiranih držav (NID), ki predstavljajo skupino držav z relativno napredno stopnjo ekonomskega razvoja (ibid.).³

3.2 Sodelovanje držav v postopku za reševanje sporov v okviru STO

Na podlagi premisleka o pomembnosti posameznih držav v mednarodni trgovini bi lahko dokaj pravilno ugotovili, da se razvite države (ZDA in EU) najpogosteje poslužujejo sistema reševanja sporov pri STO; sočasno pa se povečuje število primerov uporabe postopka za reševanje sporov s strani DVR, predvsem za reševanje sporov med seboj (WTO 2007, 269).

Glede na njihov pomen v mednarodni trgovini ni prese- netljivo, da so bile ZDA in EU vpletene v večino sporov v okviru STO, Argentina, Brazilija, Indija in Čile so najbolj aktivne med DVR, le-tim pa sta se v obdobju po letu 1995, glede na pogostost sodelovanja v sporih, pridružili tudi Koreja in Mehika (Horn in Mavroidis 2006, 3-7). Čeprav postopek za reševanje sporov uporablja vrsta držav (kot kažeta tabeli 2 in 3 se sistema v največji meri poslužuje- jo RD in NID), predstavljene statistike (tabela 4) razkriva- jo odsotnost najrevnejših držav članic STO, ki v spore niso vključene niti kot tožnice niti kot tožene stranke.

O drugih razvrstitvah gl. Todaro in Smith (2006, 42); Mankiw (2006, 614-643); Waugh (2000, 563-640).

Tabela 2: Najpogostejši tožniki in tožene stranke v postopku za reševanje sporov v okviru WTO od 1. januarja 1995 do 3. marca 20084.

Tožniki Država Število sporov		Tožene stranke Država Število sporov	
ZDA	89	ZDA	99
EU1	78	EU	59
Kanada	29	Indija	19
Brazilija	23	Argentina	16
Indija	17	Kanada	15
Argentina	15	Japonska	14
Mehika	14	Brazilija	14
Koreja	13	Mehika	14
Japonska	12	Koreja	13
Čile	10	Čile	12
Avstralija	7	Kitajska	10
Nova Zelandija	7	Avstralija	10

Vir: Lasten izračun na podlagi WTO 2008c.

Tabela 3: Kategorije držav, sodelujočih v postopku reševanja sporov kot tožniki in tožene stranke v obdobju od 1. januarja 1995 do 3. marca 2008.

Kot tožniki			Kot tožene stranke		
Skupina držav	Število primerov	Delež (%)	Skupina držav	Število primerov	Delež (%)
RD	238	60,3	RD	221	59,3
ZDA	89	23,9	ZDA	99	26,5
EU	78	20,9	EU	59	15,8
Ostale RD	71	15,6	Ostale RD	63	16,9
TD	0	0	TD	1	0,27
DVR	161	39,7	DVR	151	40,5
NID	108	27,3	NID	105	28,2
NRD	1	0,27	NRD	0	0
Ostale DVR	52	12,1	Ostale DVR	46	12,3
Skupaj	399	100	Skupaj	373	100

Vir: Lasten izračun na podlagi WTO 2008c.

Tabela 4: Analiza vloženih tožb po kategorijah držav: tožniki in tožene stranke v obdobju od 1. januarja 1995 do 3. marca 2008.

Tožena stranka	Tožnik																	
	RD št. %		ZDA št. %		EU št. %		Ostale RD št. %		TD št. %		DVR št. %		NID št. %		NRD št. %		Ostale DVR št. %	
RD	147	62	49	55	43	55	55	77	0	0	100	62	74	69	0	0	26	50
ZDA	59	25	0	0	31	40	28	39	0	0	52	32	42	39	0	0	10	19
EU	30	13	17	19	0	0	13	19	0	0	37	23	21	19	0	0	16	31
Ostale RD	58	24	32	36	12	15	14	20	0	0	11	7	11	10	0	0	0	0
TD	1	0,4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DVR	89	37	40	45	35	45	14	20	0	0	61	38	34	32	1	100	26	50
NID	74	31	35	39	28	36	11	16	0	0	28	17	18	17	1	100	9	17
NRD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostale DVR	15	6	5	6	7	9	3	4	0	0	33	21	16	15	0	0	17	33
Skupaj	238 (100 %)		89 (100 %)		78 (100 %)		71 (100 %)		0 (0 %)		161 (100 %)		108 (100 %)		1 (100 %)		52 (100 %)	

Vir: Lasten izračun na podlagi baze podatkov WTO (WTO 2008c).

⁴ V analizo so vključeni vsi vloženi spori v tem obdobju, torej tudi tisti, v katerih postopek še ni končan. To velja tudi za druge tabele in analize v tem poglavju.

Horn in Mavroidis (2006, 4-10) ugotavljata, da je večina pritožb EU usmerjena proti ZDA (40 %), delež pritožb ZDA proti EU pa se je v primerjavi z obdobjem GATT bistveno zmanjšal (s skoraj 60 % na 19 %) (WTO 2007, 271). Obe strani pa imata vse več pritožb proti DVR (ZDA 40 % in EU 35 %), sočasno pa ZDA in EU vse bolj postajata predmet tožb, kar kaže, da druge države skušajo obraniti svoje izvozne interese (*ibid.*).

Po podatkih STO (WTO 2007, 277-278) se je sodelovanje DVR v postopku za reševanje sporov z ustanovitvijo STO v primerjavi z GATT opazno povečalo, treba pa je upoštevati, da kar 67 % vseh pritožb DVR predstavljajo NID, torej najbolj propulzivne DVR (Horn in Mavroidis 2006, 4-10). To posledično pomeni, da večina DVR v postopku za reševanje sporov v okviru STO redko sodeluje, NRD in države v tranziciji pa so iz postopka praktično popolnoma izključene (tabela 2 in 3; *ibid.*).

3.3 Morebitni razlogi za podpredstavljenost DVR v postopku za reševanje sporov pri STO: institucionalna pristranskost?

Različni avtorji pripisujejo različne stopnje pomembnosti temeljnemu dejavniku, ki vplivajo na pogostost uporabe sistema reševanja sporov v okviru STO, in posledično tudi morebitnim sistemskim razlogom za podpredstavljenost DVR v postopku reševanja sporov. Butler in Hauser (2000, 4-27) trdita, da je odločitev o vložitvi tožbe odvisna od moči mehanizma za udejanjenje in od verjetnosti doseči ugodne razrešitve. Tako povečanje reševanja sporov povezuje z 'bolj dovršenimi implementacijskimi postopki' (*ibid.*), čemur nasprotuje Reinhardt (1999), ki povečanje reševanja sporov pripisuje večji dovednosti držav za trgovinske politike svojih partnerjev.

Horn, Nordstrom in Mavroidis (1999) sicer dopuščajo možnost vpliva razlik v pravnih zmožnostih posameznih držav, vendar pa je po njihovem mnenju vzorce sporov mogoče zadovoljivo razložiti z intenzivnostjo trgovinskih interakcij med posameznimi državami ter raznolikostjo in vrednostjo izvoza držav. Tovrstne zaključke o nepomembnosti *politike moči* pa je, kot opozarjajo Holmes, Rollo in Young (Besson in Mehdi 2004, 3), treba jemati z rezervo, saj avtorji ne upoštevajo možnosti samoomejevanja DVR, posledice neugodnih distorzij v postopku reševanja sporov.

Bown (2005, 287-303) opozarja, da se ob analizi sprememb velikosti izvoza in gostote trgovinskih interakcij med državami izkaže pomembnost povračilne in pravne zmožnosti države ter njenega odnosa s toženo stranko (npr. povezanosti preko preferenčnih dogovorov). Guzman in Simmons (2005, 557-78) nasprotno trdita, da DVR vlagajo pritožbe v skladu z svojimi trgovinskimi interesi in se ne bojijo povračilnih ukrepov, kljub temu pa se zaradi pomanjkanja virov soočajo s težavami pri sami identifikaciji kršitev in 'grajenju primera' (angl. *case-building*). Reinhardt (1999, 2) verjetnost predložitve spora pred STO povezuje z zmo-

žnostjo 'domačih' interesnih skupin v državi, da za zaščito svojih izvoznih interesov uspešno izvajajo pritisk na vlado.

Povzemajoč dosedajšnjo razpravo lahko ugotovimo, da obstajata dve ključni razlagi za neugoden položaj ekonomsko šibkejših držav v postopku reševanja sporov v okviru STO (Anderson 2002; Mavroidis 2000; Pauwelyn 2000; Raghavan 2000). *Prva razlaga* se nanaša na pomanjkljivo povračilno moč DVR za uveljavitev odločitev v njihovo korist. Tudi če uporabijo povračilne ukrepe, ni nujno, da bi ti odvrnili ekonomsko močnejše države od kršitev (Mavroidis 2000, 811-12; Pauwelyn 2000, 344). Na to 'pomanjkljivo povračilno moč' kaže podatek, da DVR še nikoli niso zavrnila koncesij, ponujenih s strani razvitih držav (WTO 2007, 284). Sočasno pa na problematičnost povračilnih ukrepov s strani ekonomsko šibkejših držav kažejo t. i. 'manjkajoči primeri' (*missing cases*) (Bown in Hoekman 2005, 876), tj. pritožbe (ekonomsko) 'majhnih' držav, ki nikoli niso vložene, ker bi si države poleg stroškov kršitve s tem nakopale še stroške reševanja spora in še druge ekonomske in politične stroške (Bronckers in van den Broek 2005, 115-23).

Predlogi reform, ki naj bi omilili omenjene neugodne učinke reševanja sporov za DVR, tako izpostavljajo pogostejšo uporabo instituta kompenzacije (*compensation*), za izboljšavo učinkovitosti carinskih povračil⁵ in za mehanizme za hitro uresničevanje sklepov organov STO (WTO 2007, 284). Povračilni ukrepi predstavljajo zadnje možno sredstvo uveljavljanja interesov DVR, ki imajo sicer pravico do 'navzkrižnih povračilnih ukrepov' (*cross-retaliation*) in povračilnih ukrepov v drugih sektorjih. Pojavljajo pa se tudi zahteve po pravici skupinskih povračilnih ukrepov s strani več DVR, ki bi zmanjšale morebitne prihodnje stroške posamezne DVR (Pauwelyn 2000, 344-6).

Druga, pogostejša razlaga izključenosti manj razvitih držav iz postopka reševanja sporov pa se nanaša na *omejenost virov*, ki revnim državam onemogočajo pridobivanje informacij za grajenje primera, začetek postopka in za uspešno zagovarjanje primera (Mavroidis 2000, 767-6; Pauwelyn 2000, 336-342). Tudi ko je določena kršitev druge države odkrita, se veliko DVR in NRD znajde v nezavidljivem položaju zaradi omejenega strokovnega znanja, potrebnega za vložitev in uspešno zagovarjanje določene primera (Raghavan 2000); razlike v pravni zmožnosti države pa so še poudarjene pri nadzoru in izpolnjevanju odločitev (Horn in Mavroidis 1999).

Hoekman in Mavroidis (2000, 534) tako zagovarjata vzpostavitev mehanizmov, preko katerih bi podatke o trgovinskih ali investicijskih ovirah zbiralo in analiziralo specializirano neodvisno telo. Podobno razmišljata Bown

Nekateri celo omenjajo instrument obvezne in avtomatične carinske kompenzacije, kar bi pomenilo, da bi morale države kršiteljice znižati carine, in sicer v sektorjih, ki bi jih določil DSB ali država tožnica, ki je v sporu zmagala, alternativni predlog pa vključuje predhodno določitev sektorjev, ki padejo pod obvezo liberalizacije v primeru izgube primera (Pauwelyn 2000, 343).

in Hoekman (2005, 861-883), ko poudarjata pomen zasebno-javnega partnerstva med vladami DVR in zasebnimi podjetji, ter nevladnimi organizacijami za spodbudo začetka reševanja sporov v okviru STO. Sodelovanje vseh držav članic STO naj bi olajšala tudi neposredna finančna podpora v pravnem postopku, povečan nadzor s strani Sekretariata STO in grajenje zmožnosti (angl. *capacity-building*) (*ibid.*). Obstajajo tudi predlogi o delitvi sporov na 'manj pomembne' in 'bolj pomembne', pri čemer bi vodenje prvih postalo cenejše in preprostejše, saj bi se izvajalo skrajšani obliki (Nordstrom 2005).

4. Uporaba sredstev za reševanje trgovinskih sporov v okviru STO: statistična analiza

Dosedanjo razpravo želimo še statistično podkrepiti, in sicer dokazujemo predpostavko, da imajo RD večje možnosti, da njihova pritožba v okviru STO uspe, kot jih imajo DVR. Klasifikacija, ki jo uporabljamo pri kvantitativni analizi, je že omenjena klasifikacija OZN.

Pri analizi smo vzeli v obzir le spore, ki so bili sproženi pred STO v obdobju 2001-2005. Leto 2001 smo izbrali zaradi dveh dogodkov (napad na trgovinska dvojčka in vstop Kitajske v STO), leto 2005 pa je predvsem pragmatičnega značaja, in sicer smo predvidevali, kar se je izkazalo za točno, da je večina sporov, ki so bili sproženi do leta 2005, že rešenih, kar pa za naslednja leta ne moremo trditi.

Spore smo klasificirali na dva načina: v enem primeru je tožnik vsaj ena RD, ki toži vsaj eno DVR, medtem ko je v drugem primeru tožnica vsaj ena DVR, ki toži vsaj eno RD. Tako nas ne zanima, kdo vse se je kasneje pridružil tožniku ali tožencu, ampak le začetna pozicija.

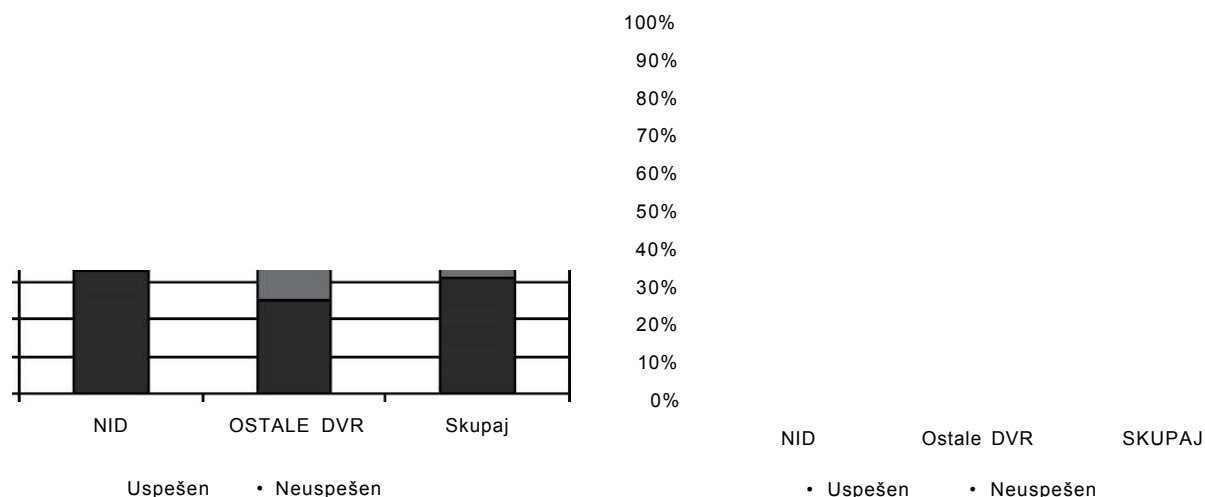
Kaj pomeni, daje spor rešen v korist tožnice ali toženke? Gre za dejstvo, daje DSB podprl predlog in dokazuje tožnice, v tem primeru je spor rešen v njeno korist in obratno. Upo-

števali smo tudi to, kako se je odločilo prizivno telo, če se je tožnica obrnila nanj. Druge oblike reševanja sporov (npr. pogovori, pogajanja) smo iz klasifikacije izločili, prav tako pa se nismo ozirali na uveljavljanje odločitve in sprejetih ukrepov. Slika 2 prikazuje uspešnost razvitih držav v pritožbah do DVR v obdobju 2001-2005, slika 3 pa uspešnost DVR v pritožbah zoper RD.

Sliki 2 in 3 nakazujeta, da je naša predpostavka, da so pravila STO bolj naklonjena (objektivna pristranskost) RD, napačna, saj je tretjina sporov, ki jih RD sprožijo proti DVR, rešena v korist RD, medtem ko je več kot 40 % sporov, ki jih DVR sprožijo proti RD, rešena v korist DVR. Na podlagi te analize 'čez palec' bi lahko dejali, da so pravila bolj naklonjena DVR in ne RD, kar smo predpostavili mi. Vendar zadeva ni tako enoznačna, da bi lahko na podlagi teh podatkov pripravili zaključek. Dejstvo ostaja, da se kar nekaj DVR zaradi pomanjkanja sredstev, časa in znanja reševanja sporov sploh ne lotiva v okviru STO, ampak 'podležejo' zahtevam močnejše, običajno razvitejše države, kot tudi, da včasih odločitve o sporu ni izpeljana do konca, ker tožena stranka prej ukrep(e) umakne ali pa se s tožnico pogodita o nadomestnih pozitivnih ukrepih. Zadnje dejstvo, ki omejuje razmišljanje o reševanju sporov v okviru STO pa je, da je bilo v obdobju 2005 le 38 % vseh sporov, ki so bili sproženi v okviru STO, sporov med DVR in RD, in še ti so bili večinoma med NID in RD, kar še bolj potrjuje našo tezo o omejenih danosti drugih, manj razvitih DVR za reševanje sporov v okviru STO. Poleg tega je treba tudi upoštevati, da niso vse države, še posebej tiste v razvoju, članice STO.

Če skušamo ugotoviti, koliko sporov, ki jih sprožijo RD in DVR, je rešenih v korist ene ali druge tožnice, lahko ugotovimo močno pozitivno povezanost med vloženimi tožbami s strani DVR (NID) in RD, kar pomeni, da bi težko trdili, da gre za institucionalno pristranskost mehanizma reševanja sporov v okviru STO (%²^0).

Slika 2 in slika 3: Uspešnost reševanja sporov znotraj WTO med različnimi skupinami držav.



Vir: Lasten izračun na podlagi podatkov WTO.

Prav tako se kot močna povezava kaže povezava med pozitivno rešenimi spori med RD in preostalimi DVR, kar še bolj izrazito kaže na neinstitucionalno pristranskost mehanizmov reševanja sporov v okviru STO.

Kako pojasniti dejstvo, da statistične metode kažejo institucionalno nepristranskost, DVR se pa vseeno ne odločajo za tožbo drugih RD, če že, pa v omejenem okviru?

Najprej velja poudariti nekaj pomanjkljivosti statistične metode pri preučevanju tega pojava, in sicer majhnost vzorca ter problem povezovanja spremenljivk med sabo. Dejstvo je, da majhen vzorec zakrije določene pojave, ki bi se lahko izkazali na velikem vzorcu, a jih zaradi majhnega števila sporov v obdobju 2001-2005, ki so se zaključili, ne moremo zagotovo dokazati. Kot drugo pa se kot problem pri analizi kaže povezovanje sposobnosti reševanja sporov med RD in DVR, pri čemer je že začetna točka napačna, saj lahko iz dosedanje kvalitativne analize predvidimo, da se DVR, zaradi strukturnih in lastnih omejitev, redkeje odločajo za tožbo pred STO. Spor skušajo rešiti na drugačen način - npr. s pogajanjem ali pa na omejitve sploh ne reagirajo. To torej pomeni, da RD relativno bolj uporabljajo ukrepe STO za doseg svojih ciljev, kot to počnejo DVR, kar že v začetku pokvari objektivno sliko obravnave reševanja sporov v okviru STO.

5. Zaključek

V okviru GATT in STO je glede reševanja sporov med državami pogodbenicami oz. članicami vedno obstajala dilema med uporabo diplomatskih sredstev in določeni pravnimi postopki. V primeru STO sta v uporabi obe vrsti postopkov. Države se, kljub temu da se je v Urugvajskem krogu pogajanj okrepila vloga pravnih mehanizmov ter podrobneje kodificiral postopek reševanja sporov med članicami STO, še vedno zelo aktivno poslužujejo neinstitucionalnih in diplomatskih oblik reševanja sporov. Poleg razvojnega trenda, da se spori rešujejo z uporabo prava ter specializiranih teles STO, ki vključujejo nevtralne strokovnjake, se na formalni ravni kaže tudi premik k večji enakopravnosti držav v postopku reševanja sporov. Enakopravnost se je okrepila tudi zaradi predvidljivosti postopkov, kar je bila nazorno prikazano v prvem poglavju z opisom postopka reševanja sporov, kot je trenutno v veljavi v STO.

Glede na predstavljene empirične podatke o praktično popolni odsotnosti večine DVR, NRD in TD pri postopku reševanja sporov v okviru STO, bi se vsekakor težko strinjali s trditvijo, da je mehanizem DSU popolnoma odpravil na moči temelječe odnose med državami in s tem vzpostavil popolno enakost med njimi. Čeprav je vzorce pogostosti sporov in aktivnosti posameznih držav pri

Tabela 5: Povezava med uspešno rešenimi spori med RD in NID.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (s-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	61,672 ^b	1	,000		
Continuity Correction ³	58,237	1	,000		
Likelihood Ratio	74,485	1	,000		
Fishers Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	61,056	1	,000		
N of valid Cases	100				

• Computed only for a 2x2 table

^b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,30

Vir: Lasten izračun na podlagi podatkov WTO (2008).

Tabela 6: Povezava med uspešno rešenimi spori med RD in ostalimi DVR.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (s-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	42,857 ^b	1	,000		
Continuity Correction ¹	40,048	1	,000		
Likelihood Ratio	54,872	1	,000		
Fishers Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	42,429	1	,000		
N of valid Cases	100				

^a Computed only for a 2x2 table

^b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,30

Vir: Lasten izračun na podlagi podatkov WTO (2008).

njihovem reševanju do neke mere mogoče razložiti z raznolikostjo in vrednostjo izvoza držav, na odločitev države za nesodelovanje vplivajo tudi spremenljivke 'institucionalne pristranskosti', generirane s pravili samega sistema. Na podlagi predstavljenih dejstev lahko torej delno potrdimo našo prvo raziskovalno hipotezo, da se kljub razvoju k večjemu legalizmu in pravni enakosti vseh članic DVR v veliko manjši meri poslužujejo reševanja sporov v okviru STO kot RD. Hipoteza je delno potrjena zaradi odstopanja, ki se pojavlja v primeru NID, ki se reševanja sporov z mehanizmi STO poslužujejo precej pogosteje, kot preostale DVR. Kljub odstopanju oz. v skladu z njim lahko zapišemo, da bo sodelovanje države v pravnem postopku pred STO manj verjetno, če: država nima zadostne moči za povračilne ukrepe, ki še vedno predstavljajo temelj mehanizma za reševanje sporov; nima zadovoljivih pravnih virov, predvsem strokovnega znanja; je odvisna od bilateralne pomoči tožene stranke in je s toženo stranko sklenila preferenčni trgovinski sporazum. Te karakteristike so tipične za DVR, z izjemo NID, posebej pa tovrstni dejavniki prizadevajo najrevnejše, to so NRD.

A kljub temu navedenih zaključkov, da namreč države na nižji stopnji razvitosti v postopku ne sodelujejo prav zaradi spodbud, generiranih s pravili same institucije, seveda ne smemo jemati absolutno.

Na podlagi statistične analize uspešnosti RD v pritožbah proti DVR na eni in DVR v pritožbah zoper RD ne moremo potrditi naše druge raziskovalne hipoteze, da se v primerih, kadar so v sporu udeležene DVR in RD, kaže trend reševanja spora v korist razvite države. Analiza sporov za obdobje 2001-2005 namreč nakazuje celo nekoliko večjo uspešnost tožbenih zahtevkov DVR, kar nasprotuje naši hipotezi. Ta zaključek velja v primerih, ko DVR postopek dejansko uporabijo in v njem sodelujejo do konca. Pri tem opozarjamo na nekatere pomanjkljivosti statistične metode pri preučevanju tega pojava, in sicer na majhnost vzorca ter problem povezovanja spremenljivk sposobnosti reševanja sporov med RD in DVR zaradi manjše zastopanosti oziroma sodelovanja slednjih v postopku za reševanje sporov v okviru STO, kar izkrivlja objektivno sliko o obravnavani tematiki. Ključni problem reševanja sporov v okviru STO torej ni pristranskost v razsojanju o tožbenih zahtevkih v prid RD, ampak dejstvo, da se DVR in predvsem NRD redkeje poslužujejo ukrepov STO za reševanje sporov.

Literatura

1. Anderson, Kym (2002). Peculiarities of Retaliation in WTO Dispute Settlement. *World Trade Review* 1(2): 123-34. Dosegljivo: <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=116337> (8. 3. 2008).
2. Besson, Fabien in Racem Mehdi (2004). *Is the WTO Dispute Settlement System Biased Against Developing Countries? An Empirical Analysis*. Dosegljivo: http://www.ecomod.net/conferences/ecomod2004/ecomod2004_papers/199.pdf (8. 3. 2008).
3. Bown, Chad P. in Bernard M. Hoekman (2005). WTO Dispute Settlement and the Missing Developing Country Cases: Engaging the Private Sector. *Journal of International Economic Law* 8(4): 861-90. Dosegljivo: <http://jiel.oxfordjournals.org/cgi/reprint/8/4/861> (9. 3. 2008).
4. Bown, Chad P. (2005). Participation in WTO Dispute Settlement: Complainants, Interested Parties, and Free Riders. *World Bank Economic Review* 19(2): 287-310. Dosegljivo: http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/1W3P/IB/2005/03/17/000012009_20050317142750wps3540.txt (8. 3. 2008).
5. Bronckers, Marco in Naboth van den Broek (2005). Financial Compensation in the WTO: Improving the Remedies of WTO Dispute Settlement. *Journal of International Economic Law* 8(1): 101-126. Dosegljivo: <http://jiel.oxfordjournals.org/cgi/reprint/8/1/101> (9. 3. 2008).
6. Brosch, Kevin J. (1998). *Improvements in WTO Dispute Settlement*. Dosegljivo: <http://www.ers.usda.gov/publications/wrs984/wrs984f.pdf> (24. 3. 2008).
7. Busch, Marc L. in Eric Reinhardt (2004). *The WTO Dispute Settlement*. Stockholm, Swedish International Development Agency. Dosegljivo: <http://userwww.service.emory.edu/~erein/research/SIDA.pdf> (24. 3. 2008).
8. Büttler, Monika in Heinz Hauser (2000). The WTO Dispute Settlement Mechanism: A First Assessment from an Economic Perspective. *Journal of Law, Economics & Organization* 16(2): 503-33. Dosegljivo: <http://jleo.oxfordjournals.org/cgi/reprint/16/2/503> (8. 3. 2008).
9. Garrett, Geoffrey in James M. Smith (1999). *The politics of WTO dispute settlement*. Dosegljivo: <http://www.yale.edu/leitner/pdf/1999-05.pdf> (24. 3. 2008).
10. *General Agreement on Trade and Tariffs*. Predlagan v okviru Združenih narodov leta 1947, podpisan 1. januarja 1948. Verzija z vsemi do sedaj dogovorjenimi amandmaji in dopolnila. Dosegljivo: http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_01_e.htm (24. 3. 2008).
11. Graz, Jean-Cristophe (1999). The Political Economy of International Trade. *Journal of International Relations and Development* 2(3): 288-306.
12. Guzman, Andrew T. in Beth A. Simmons (2005). Power Plays and Capacity Constraints: The Selection of Defendants in World Trade Organization Disputes. *Journal of Legal Studies* 34(2): 557-598. Dosegljivo: <http://www.law.uchicago.edu/Lawecon/International/guzman-simmons.10-19-04.pdf> (8. 3. 2008).
13. Hoekman, Bernard M. in Petros C. Mavroidis (2000). WTO Dispute Settlement, Transparency and Surveillance. *World Economy* 23(4): 527-542. Dosegljivo: <http://books.google.com/books?hl=sl&lr=>

- &id=M50ilBRomygC&oi=fnd&pg=PA131&dq=WTO+Dispute+Settlement,+Transparency+and+Surveillance%2%80%99,&ots=sUqpsMHYX5&sig=GP0T5KePwwIUdgaOrhmEs5dDis (8. 3. 2008).
14. Horn, Henrik in Petros. C. Mavroidis (2006). *The WTO Dispute Settlement System 1995-2004: Some descriptive statistics*, mimeo. Dosegljivo: <http://siteresources.worldbank.org/INTRES/Resources/469232-1107449512766/HornMavroidisWTODSUDatabaseOverview.pdf> (8. 3. 2008).
 15. Horn, Henrik, Hakan Nordström in Petros C. Mavroidis (1999). Is the Use of the WTO Dispute Settlement System Biased? *CEPR Discussion Paper 2340*. London: Centre for Economic Policy Research. Dosegljivo: http://www.iimahd.ernet.in/~partha/Mavroidis_CEPR2340.pdf (8. 3. 2008).
 16. Jackson, John J. (1998). *The World Trade Organization: Constitution and Jurisprudence*. London: The Royal Institute of International Affairs.
 17. Mankiw, Gregory N. (2006). *Principles of Economics*, 4. izdaja. Thomson South-Western. Dosegljivo: http://books.google.com/books?hl=sl&lr=&id=iuHsIuez5qoC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Newly+Industrialized+Countries+AND+Pawe%C5%82+Bo%C5%BCyk&ots=ViYAJgBPfA&sig=zrvoeDzSqLIYaGTVXAwdLc1_eBQ#PPA164,M (7. 3. 2008).
 18. Mavroidis, Petros C. (2000). Remedies in the WTO Legal System: Between a Rock and a Hard Place. *European Journal of International Law* 11(4): 763-813. Dosegljivo: <http://ejil.oxfordjournals.org/cgi/reprint/11/4/763> (9. 3. 2008).
 19. Nordström, Hakan (2005). *The Cost of WTO Litigation, Legal Aid and Small Claim Procedures*. Manuscript, Swedish National Board of Trade (Global Trade Department). Dosegljivo: <http://scholar.google.com/scholar?hl=sl&lr=&q=author:%22Nordstr%C3%B6m%22+intitle:%22%22+&um=1&ie=UTF-8&oi=scholar> (9. 3. 2008).
 20. Pauwelyn, Joost (2000). Enforcement and Countermeasures in the WTO: Rules are Rules - Toward a more Collective Approach. *American Journal of International Law* 94(2): 335-47. Dosegljivo: [http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9300\(200004\)94%3A2%3C335%3AEACITW%3E2.0.CO%3B2-R](http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9300(200004)94%3A2%3C335%3AEACITW%3E2.0.CO%3B2-R) (9. 3. 2008).
 21. Raghavan, Chakravarthi (2000). The World Trade Organization and its Dispute Settlement System: Tilting the balance against the South. *Trade and Development Series No. 9*. Dosegljivo: <http://www.twinside.org.sg/title/tilting.htm> (15. 3. 2008).
 22. Reinhardt, Eric (1999). *Aggressive Multilateralism: The Determinants of GATT/WTO Dispute Initiation, 1948-1998*. Prepared for delivery at the 1999 Annual Meeting of the International Studies Association, 17-20 February 1999, Washington, D.C. Dosegljivo: http://www.isr.umich.edu/cps/pewpa/archive/archive_99/19990004.pdf (8. 3. 2008).
 23. Šabič, Zlatko (1999). Institucionalizacija mednarodne skupnosti od sedemnajstega stoletja do druge svetovne vojne. *Časopis za kritiko znanosti XXVII*(197): 15-32.
 24. Tatelman, Todd B. in Cynthia M. Brougher (2006). *WTO Dispute Settlement: Stages and*
 25. *Pending U.S. Activity Before the Dispute Settlement Body*. Congressional Research Service.
 26. Todaro, Michael P. in Stephen C. Smith (2006). *Economic Development*, 9. izdaja. Harlow: Pearson Addison-Wesley.
 27. Türk, Danilo (2007). *Temelji mednarodnega prava*. Ljubljana: Založba GV.
 28. United Nations (2007). *Standard Country or Area Codes for Statistical Use*. Series M, No. 49, Rev. 4. United Nations publication, Sales No. M.98.XVII.9. Dosegljivo: <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm> (5. 3. 2008).
 29. UNCDP (2004). *Report on the sixth session*. Economic and Social Council Official Records, Supplement No. 13, E/2004/33. New York: United Nations. Dosegljivo: <http://www.un.org/special-rep/ohrrls/ldc/E-2004-33.pdf> (5. 3. 2008).
 30. Vukovic, Marko (2003). *Reševanje sporov v okviru Svetovne trgovinske organizacije: Ali je velikost pomembna?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 31. Waugh, David (2000). *Geography, An Integrated Approach*. Nelson Thornes Ltd. Dosegljivo: <http://books.google.com/books?id=7GH0KZZthGoC&pg=PA603&dq=isbn:017444706X&ei=KI7RR93cGJbWzATBh7WdAg&hl=sl&sig=2pQxck9AK0Fr0P7uJudUBLShrTs#PPA3,M1> (7. 3. 2008).
 32. Wilkinson, Rorden (2006). *The WTO: Crisis and the Governance of Global Trade*. London in New York: Routledge.
 33. World Bank (2008a). *Country Classification*. World Bank Group. Dosegljivo: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20420458~menuPK:64133156~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html> (2. 3. 2008).
 34. World Bank (2008b). *World Bank List of Economies*. World Bank Group. Dosegljivo: <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/CLASS.XLS> (5. 3. 2008).
 35. World Trade Organization - WTO (2007). *World Trade Report 2007*. Geneva: WTO Publications, World Trade Organization. Dosegljivo: http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report07_e.pdf (24. 3. 2008).

36. World Trade Organization - WTO (2008a). *A unique contribution*. Dosegljivo: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/displ_e.htm (24. 3. 2008).
37. World Trade Organization - WTO (2008b). *Dispute settlement*. Dosegljivo: http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e.htm (24. 3. 2008).
38. World Trade Organization - WTO (2008c). *Dispute Settlement: Find Disputes Cases*. Dosegljivo: http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/find_dispu_cases_e.htm#results (8. 3. 2008).

NAVODILA AVTORJEM

Revija »Naše gospodarstvo« objavlja izvirne in pregledne znanstvene članke, strokovne članke, razprave in prikaze knjig iz vseh področij ekonomije in poslovnih ved. Avtorje vabimo, da v uredništvo revije pošljejo originalne prispevke, ki še niso bili objavljeni oziroma poslani v objavo drugi reviji. Avtorsko pravico do objavljenih člankov ima izdajatelj revije, avtorji pa v celoti odgovarjajo za vsebino prispevka. Objavljamo samo članke, ki dobijo pozitivno oceno recenzentov.

Članek je lahko napisan v slovenskem, angleškem ali nemškem jeziku. Na posebni strani navedite ime avtorja, njegov polni habilitacijski in znanstveni naziv ter ustanovo, kjer je zaposlen. Prva stran naj vsebuje naslov, izvleček (maksimalno 650 znakov) in ključne besede, vse troje v slovenskem in angleškem jeziku. Dodajte tudi trimestno kodo JEL klasifikacije, ki jo najdete na http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html.

Za besedilo članka uporabljajte praviloma pisave Times, Times New Roman CE, SL Dutch in podobne v velikosti od 10 do 12 pik (points). V tabelah in slikah obvezno uporabljajte pisavo brez serifov (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss ali podobno). Za poudarke v besedilu uporabljajte poševni tisk, ne krepkega ali podčrtanega tiska.

Morebitne tabele in slike naj bodo oštevilčene ter naslovljene nad, opombe in viri pa pod tabelo oziroma sliko. V tabelah uporabljajte enojne okvirje, debeline pol pike (1/2 point). Sprotne opombe naj bodo oštevilčene in navedene pod tekstom pripadajoče strani. Oštevilčite tudi morebitne enačbe.

Vire v tekstu navajamo v oklepajih: »Drugi grafični način določanja stacionarnosti časovnih serij je korelogram avtokorelacijske funkcije (Gujarati 1995)«, ali »Engle in Granger (1987) navajata kritične vrednosti še za druge teste kointegracije.«

Viri na koncu besedila naj bodo navedeni na naslednji način (bodite pozorni na ločila in poševni tisk):

- Knjiga:
Gujarati, Damor N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Članek v reviji:
Engle, Robert F. in Clive W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55 (2): 251-276.
- Poglavlje v knjigi, prispevek v zborniku:
MacKinnon, James (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V: *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration*, ur. R.F. Engle in C.W. J. Granger. Oxford: University Press.
- Elektronski vir:
Esteves, J., J. A. Pastor in J. Casanovas (2002). *Using the Partial Least Square (PLS) Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Dosegljivo: <http://erp.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=2321>.

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. V besedilu se sklicujte na avtorja ali institucijo, ki je objavila spletni vir, in ne na celotne internetne naslove.

Prispevek naj ne bo daljši od avtorske pole (30.000 znakov). Stran naj bo velikosti A4, s tricentimetrskimi robovi in oštevilčenimi stranmi. Izpis naj bo enokolonski z 1,5 razmika med vrsticami. Dva natisnjena izvoda prispevka pošljite z identično elektronsko verzijo v MS Word-u (na disketi in po elektronski pošti) na naslov:

Naše gospodarstvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Razlagova 14, 2000 Maribor,
nase.gospodarstvo@uni-mb.si

S prispevkom pošljite tudi elektronski naslov in telefonsko številko avtorja, preko katere je dosegljiv uredništvu. Dodajte tudi poštni naslov, da vam bomo lahko poslali avtorski izvod revije.

GUIDELINES FOR CONTRIBUTORS

The review »Our Economy« publishes original scientific papers, review and professional papers, discussions, book reviews, and student contributions covering all areas of economics and business. Authors are invited to send original unpublished articles which have not been submitted for publication elsewhere. Authors are completely responsible for the contents of their articles. Only articles receiving a favorable review are published. The publisher retains the copyrights for all published articles.

Manuscripts may be written in Slovene, English, or German. The cover page should include the author's name, academic title or profession, and affiliation. The first page must contain the title, an abstract of no more than 650 characters, and key words, all in English. Add also three-character codes of JEL classification (http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

Manuscripts should be prepared on a word processor in a font such as Times, Times New Roman CE, or SL Dutch in size 10 to 12 points. Tables and figures are to be presented in fonts without serifs (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss or similar). Emphasized parts of the text should be in italics, not bold or underlined.

Figures and tables should be numbered with a title above and notes and sources below. Figures should be in V point single-line frames. Footnotes should be numbered consecutively and placed at the bottom of the relevant page. Equations should also be numbered.

References in the text should be stated in parentheses: »Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati 1995)«, or »Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.«

The list of references should be formatted as follows (please note punctuation and italics):

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

The size of the article should not exceed 30,000 characters. Print the article twice on A4 paper with 3 cm. margins and numbered pages. The text should be in single column layout, with 1.5 line spacing. Send the printed article with an identical electronic version in MS Word (floppy disk and e-mail) to the following address:

Naše gospodarstvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
nase.gospodarstvo@uni-mb.si

Add also the author's e-mail address and telephone number for potential contacts, and a postal address where we can send your issue of the review.

The logo consists of the letters 'NG' in a bold, blue, sans-serif font. The letters have a slight 3D effect with a darker blue outline and a lighter blue fill. They are positioned on a light gray rectangular background.

LETNIK
VOLUME

55