678910
Management
1234

LETO 9 · ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2014

Dolžniško financiranje in tanka kapitalizacija: študija primera v Sloveniji
Lidija Hauptman in Sašo Tič

Management kulturnega faktorja kot determinanta tujih neposrednih investicij
Zoran Vaupot

Uvedba novega izdelka na evropsko tržišče ob upoštevanju notranjih potencialov podjetja
Tina Vukasović in Jure Zidar

Vloga tržnega komuniciranja v podjetju: študija primera Lumar
Sara Kobold

Učinkovito in uspešno vodenje projekta
Dušan Pene in Zlatka Meško Štok

ISSN 1854-4231

Management

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

Revija *Management* je vključena v IBZ, DOAJ, EconPapers, Cabell's in EBSCO.

Izid revije je finančno podprla Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev državnega proračuna iz naslova razpisa za sofinanciranje izdajanja domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

ISSN 1854-4231

GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK

Štefan Bojnec, *Univerza na Primorskem, Slovenija*

SOUREDNIKA

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaságtudományi Intézet, Madžarska*
Josu Takala, *Vaasan yliopisto, Finska*

UREDNIŠKI ODBOR

Josef C. Brada, *Arizona State University,* ZDA
Žiga Čepar, *Univerza na Primorskem, Slovenija*
Andrzej Cieślik, *Uniwersytet Warszawski, Poljska*
Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem, Slovenija*
Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem, Slovenija*
Liesbeth Dries, *Wageningen University, Nizozemska*
Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem, Slovenija*
Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani, Slovenija*
Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Poljska*
Birgit Gusenbauer, FH *Joanneum, Avstrija*
Timotej Jagrič, *Univerza v Mariboru, Slovenija*
Ladislav Kabat, *Fakulta ekonómie a podnikania, Slovaška*
Pekka Kess, *Oulun yliopisto, Finska*
Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani, Slovenija*
Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru, Slovenija*
Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru, Slovenija*
Masaaki Kuboniwa, *Hitotsubashi University, Japonska*
Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*
Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*
Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru, Slovenija*
Zbigniew Pastuszak, *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Poljska*
Rajesh K. Pillania, *Institute for Strategy, New Delhi, Indija*
Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani, Slovenija*
Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica Bucureşti, Romunija*
Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*
Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvaška*
Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem, Slovenija*
Milan Vodopivec, *Univerza na Primorskem, Slovenija*

Information in English is available online at www.mng.fm-kp.si

IZDAJA

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management Koper
Vodja založbe: Alen Ježovnik
Naslov uredništva: Cankarjeva 5, SI-6104 Koper
Telefon: 05 610 2022
Faks: 05 610 2015
Elektronska pošta: mng@fm-kp.si
Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Zorana Teran
Oblikovanje in tehnična ureditev: Alen Ježovnik

NAVODILA AVTORJEM

Jezik in obseg članka. Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovenščini ali angleščini. Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi.

Nadaljevanje za zadnji notranji strani ovitka

Management
ISSN 1854-4231 · LETO 9 ŠTEVILKA · POMLAD 2014

Članki

3 Dolžniško financiranje in tanka kapitalizacija: študija primera v Sloveniji
Lidija Hauptman in Sašo Tič

17 Management kulturnega faktorja kot determinanta tujih neposrednih investicij
Zoran Vaupot

33 Uvedba novega izdelka na evropsko tržišče ob upoštevanju notranjih potencialov podjetja
Tina Vukasović in Jure Zidar

49 Vloga tržnega komuniciranja v podjetju: študija primera Lumar
Sara Kobold

61 Učinkovito in uspešno vodenje projekta
Dušan Pene in Zlatka Meško Štok

77 *Abstracts*

Dolžniško financiranje in tanka kapitalizacija: študija primera v Sloveniji

LIDIJA HAUPTMAN
Univerza v Mariboru, Slovenija

SAŠO TIČ
Ad vita, d. o. o., Maribor, Slovenija

Ker vsaka oblika financiranja zagotavlja določeno varnost in predstavlja določeno tveganje, so podjetja pogosto v dilemi, v kakšnem razmerju naj za svoje financiranje izberejo lastniške ali dolžniške vire. Da ne bi prišlo do prekomernega izkoriščanja nekaterih oblik dolžniškega financiranja, jih davčna zakonodaja ureja s pravilom tanke kapitalizacije. V prispevku smo predstavili, kako se je spreminjalo razmerje med lastniškim in dolžniškim financiranjem v časovnem obdobju 1997–2012 in kako je uvedba pravila tanke kapitalizacije vplivala na to razmerje pri izbranih obvladujočih družbah v Sloveniji. Analiza razkriva, da se je delež dolžniškega financiranja pred uvedbo pravila tanke kapitalizacije in po njej v celotnem obdobju povečeval.

Ključne besede: notranja zadolženost; tanka kapitalizacija; analiza računovodskih izkazov; dolžniško financiranje

Uvod

Gospodarske družbe so pogosto v dilemi, v kakšnem razmerju za svoje financiranje izbrati lastniške ali dolžniške vire, kajti vsaka oblika financiranja zagotavlja določeno varnost in predstavlja določeno tveganje, na izbiro pa vplivajo številni dejavniki. Z vidika varnosti poslovanja je zagotovo smiselno, da se družba financira z lastniškimi viri, vendar pa obstaja vrsta zakonitih možnosti izkoriščanja razlik v davčnih sistemih, kot je tudi financiranje s posojili med povezanimi osebami, ki prinašajo določene prednosti. Pri tej obliki dolžniškega financiranja lahko družba doseže prihranke v obliki tako imenovanega davčnega ščita, njegovo prekomerno izkoriščanje pa države omejujejo s pomočjo davčne zakonodaje in s pravilom tanke kapitalizacije. Pri slednjem gre za družbenikovo urejanje presežnega zadolževanje družbe, katerega posledica so davčno nepriznani odhodki iz naslova presežka obresti, ki jih družbe ne smejo

vključiti v davčno osnovo. Večina držav članic Evropske unije je konec devetdesetih let prejšnjega stoletja sprejele pravila tanke kapitalizacije, vendar so države izbrale različne pristope (Đukić 2011, 83–99): pristop fiksnega razmerja med dolgom in kapitalom, subjektivni pristop, pristop skritega razporejanje dobička in pristop lupljenja dobička. Slovenija sodi v skupino držav, ki so izbrale pristop fiksnega razmerja.

Dosedanja raziskovanja so pokazala, da se je v gospodarskih družbah v državah, kjer je bilo uvedeno pravilo tanke kapitalizacije, finančni vzvod teh družb pomembno zmanjšal. Pravilo tanke kapitalizacije je namreč učinkovito, če je dolžniško financiranje omejeno, saj je v tem primeru investiranje bolj občutljivo na davke (Wamser 2008). Iz omenjenega razloga nas je v prispevku zanimalo, kako se je spreminjalo dolžniško financiranje pri obvladujočih družbah v Sloveniji v časovnem obdobju 1997–2012 in kako se je uvedba pravila tanke kapitalizacije odražala na financiranju.

Struktura prispevka je naslednja. V poglavju dva podajamo pregled literature o tanki kapitalizaciji in njenih vplivih na kapitalsko strukturo, v tretjem poglavju predstavljamo razvoj ureditve tanke kapitalizacije v davčni zakonodaji v Sloveniji in v četrtem poglavju predstavljamo rezultate analize, ki smo jo izvedli pri izbranih obvladujočih družbah v Sloveniji. Zaključne ugotovitve so podane v petem poglavju.

Pregled literature

Gospodarske družbe težijo k povečevanju svoje vrednosti tudi z iskanjem optimalnega razmerja med lastniškim in dolžniškim financiranjem. Na izbiro vira financiranja vplivajo številni dejavniki (Duhovnik 2005, 24–25; Kaya 2011, 199), med drugim faza rasti/razvoja, v kateri je družba trenutno, velikost družbe in cena posameznega vira. Po Modiglijano-Millerjevem teoremu (1958; 1963) optimalna struktura kapitala ne obstaja, saj družbe svoje vrednosti ne morejo spreminjati s finančnimi odločitvami, temveč zgolj z investicijskimi. Vir financiranja postane pomemben, če v model vključimo davke (Jovanović 2013, 28–30), kajti v tem primeru financiranje z dolgovi povečuje vrednost družbe (Berens in Cuny 1995, 1185–1208).

Vidiki raziskanja problematike dolžniškega financiranja in tanke kapitalizacije so zelo različni. Obširnejši pregled empirične literature o vplivu davka na dolžniško financiranje podajo Feld, Heckemeyer in Overesch (2013, 2850–2866) in na osnovi analize 48 študij zaključijo, da je vpliv davka na zadolženost pomemben.

Huizing, Laeven in Nicodeme (2008, 80–118) so svoj model obliko-

vali na predpostavki, da je zadolženost multinacionalne družbe odvisna od tehtanega povprečja nacionalnih davčnih stopenj in razlik med nacionalno in tujo davčno stopnjo. Prav te razlike so tiste, ki v multinacionalnih družbah pomembno vplivajo na premik dolgov v države z visoko davčno stopnjo. Ugotovijo, da na kapitalsko strukturo tujih odvisnih družb vplivajo lokalna davčna stopnja in davčne razlike glede na obvladujočo družbo.

Haufler in Runkel (2012, 1087–1103) proučita tanko kapitalizacijo in njen vpliv na spodbujanje davčne konkurenčnosti na področju obdavčitve dohodkov. Za razvite davčne sisteme oblikujeta model, s katerim želita pojasniti, kako domače in tuje mednarodne družbe izbirajo davčno učinkovite finančne strukture in kako države s pomočjo davčnih stopenj in pravila tanke kapitalizacije, s katerim omejujejo davčno priznavanje notranjega zadolževanja, tekmujejo za multinacionalne družbe. Dokažeta, da koordinirano zaostrovanje pravila tanke kapitalizacije koristi državam, četudi se konkurenca na področju davčnih stopenj zaostri. Če se države razlikujejo po velikosti, manjše države praviloma izberejo nižjo davčno stopnjo in bolj prizanesljivo pravilo tanke kapitalizacije.

Buettner idr. (2006) preučijo vpliv instituta tanke kapitalizacije na preprečevanje presežnega dolžniškega financiranja nemških multinacionalk med leti 1996 in 2004 ter dokažejo (Büttner idr. 2008; 2012, 930–938), da pravilo tanke kapitalizacije učinkovito zmanjšuje spodbujanje uporabe notranjega zadolževanja v okviru davčnega načrtovanja, vendar pa ima to za posledico večje zunanje zadolževanje. Overesch in Wamser (2006) na vzorcu nemških družb tudi dokažeta pomemben vpliv različnih davčnih stopenj na izkoriščanje oziroma uporabo notranjih dolgov v obdobju 1996–2004 ter zaključita, da je s pravilom tanke kapitalizacije moč uspešno omejiti davčno načrtovanje. Weichenrieder in Windischbauerjeva (2008) proučita vpliv zaostrovanja določil tanke kapitalizacije v nemški davčni zakonodaji na delež investiranja v multinacionalnih družbah. Pri tem ugotovita, da zaostrovanje zakonodajnih določil vodi v davčno načrtovanje in optimiranje novih poslovnih rešitev, saj se v takih situacijah multinacionalne družbe preoblikujejo v holdinške oblike. Kollruss (2010, 87–99) v nemškem modelu tanke kapitalizacije razkriva pravne možnosti za izogibanje pravilu tanke kapitalizacije. Maßbaum in Sureth (2009, 147–169) pa na primeru nemškega, belgijskega in italijanskega modela tanke kapitalizacije proučita vpliv tanke kapitalizacije na dividendno politiko in finančne odločitve ter ugotovita, da so finančni učinki močno odvisni od davčnega sistema.

Po mnenju Hsuna (2012, 123–133) strožje pravilo tanke kapitaliza-

cije zmanjšuje spodbude za investiranje in je zato škodljivo za rast. Gajewski (2012, 78–84) proces tanke kapitalizacije opazuje v državah članicah OECD in oceni ter primerja metode lastniškega financiranja glede na tanko kapitalizacijo. Garbarino (2013) analizira notranji kapital in notranje transakcije na ravni EU v povezavi s skupno konsolidirano davčno osnovo in problematiko tanke kapitalizacije, v katerih je odločalo Evropsko sodišče o izplačilu obresti med povezanimi osebami. Desai, Foley in Hines (2004, 2452) ugotovijo, da je stopnjo občutljivosti kapitalske strukture na davčne spodbude izredno težko dokazati, vendar pa opažajo pozitivno povezavo med visoko stopnjo obdavčitve dohodkov in deležem dolga. Optimalno kombinacijo lastniškega in dolžniškega kapitala v izkazih dosežemo, če s povečevanjem dolgov ne povečujemo vrednosti družbe in se davčne ugodnosti izravnajo z dodatnimi stroški. Jovanovićeva (2013) meri vplive pravil proti davčnemu izogibanju v Evropski uniji na obdavčenje mednarodnih podjetij in na primeru tanke kapitalizacije v Sloveniji razkriva povezave med notranjo in zunanjo zadolženostjo.

Razvoj tanke kapitalizacije v Sloveniji

Prva določila, ki so se nanašala na obdavčitev obresti iz naslova posojil, prejetih od povezanih oseb, so bila v Sloveniji opredeljena v Zakonu o davku od dobička pravnih oseb iz leta 1993 (ZDDPO 1993), ki pa ni neposredno opredelil pravila tanke kapitalizacije, temveč je navajal določbe, ki so se nanašale na davčno priznavanje odhodkov iz naslova obresti za prejeta posojila. V 18. členu je ZDDPO predpisal, da je pri ugotavljanju odhodkov zavezanca treba upoštevati transferne cene s povezanimi osebami, vendar največ do višine povprečnih cen, ki veljajo za določeno vrsto blaga in storitev na domačem ali primerljivem tujem trgu. Kot povezane osebe so bili opredeljeni lastniki in njihovi ožji družinski člani, druge osebe, ki so z zavezancem kapitalsko ali poslovno povezane in imajo možnost vplivati na poslovne odločitve, pravne osebe in zasebniki, pri katerih sodeluje v kapitalu ista fizična oseba ali njeni ožji družinski člani, če imajo status zasebnikov ali večinskih lastnikov kapitala, ali ista pravna oseba kot pri davčnem zavezancu.

19. člen ZDDPO je urejal odhodke iz naslova obresti in predpostavil, da se med odhodke priznajo obračunane obresti, razen obresti na prejeta posojila od lastnikov ali povezanih oseb, ki se priznajo največ v višini zadnje znane, ob času odobritve posojila skupne povprečne ponderirane medbančne letne obrestne mere, ki jo objavlja Banka Slovenije. ZDDPO ni omenjal presežka in njegove obdavčitve, temveč je zgolj v 27. členu navajal, da se, če je obrestna mera med

povezanimi osebami nižja od zadnje znane, davčna osnova poveča za razliko med obrestmi po priznani obrestni meri in tistimi, ki so bile zaračunane lastnikom.

V Sloveniji do razveljavitve 12. člena ZDDPO ni bilo posebej zapisane določbe glede nepriznavanja obresti zaradi tanke kapitalizacije. Odhodki so bili davčno presojani le glede na 12. člen o davčno nepriznanih odhodkih, ki pa ga je Ustavno sodišče razveljavilo. Prve določbe o nepriznavanju obresti so bile uvedene šele z uveljavitvijo Pravilnika o davčno nepriznanih odhodkih (2003), ki je urejal tudi področje tanke kapitalizacije. Ta pravilnik sicer ni določal dopustnega razmerja med dolgom in lastniškim kapitalom, je pa vseboval vsebinska merila za presojo posojil družbenikov. Kot davčno nepriznane so se štele obresti od prejetih posojil, če je iz okoliščin izhajalo, da po vsebini niso posojila, na primer (Jerman 2008, 2): da so posojila prejeta od lastnikov ali povezanih oseb, da imajo obresti pravno drugačno podlago kot plačilo za uporabo denarja in da je to posojilo v slabšem položaju kot ostala (dajalec posojila je lahko udeležen pri morebitnih izgubah, posojilo nima določene dospelosti).

Z davčno reformo leta 2004 je bilo vneseno pravilo tanke kapitalizacije, ki je urejalo nepriznavanje odhodkov obresti od presežka posojil, prejetih od delničarjev ali družbenikov s kvalificirano udeležbo. Ta je bila z Zakonom o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-1 2004) fiksirana kot štirikratnik zneska deleža v kapitalu zavezanca (Đukić 2009, 7). S tem pravnim aktom je bila uzakonjena tanka kapitalizacija in sprejeta so bila merila za ugotavljanje odhodkov od obresti od posojil, danih med povezanimi osebami, prav tako pa so bila podrobneje opredeljena merila za določanje povezanih oseb ter metode za določanje transfernih cen (Drobnič in Guzina 2003, 7). ZDDPO-1 je vsebinska merila za presojo, ali je družbenik družbi zagotovil posojilo ali kapital, nadomestil z določenim dopustnim razmerjem med dolžniškim in lastniškim kapitalom. 15. člen ZDDPO-1 je podrobneje opredelil obresti med povezanimi osebami, in sicer:

- pri ugotavljanju prihodkov se upoštevajo obračunane obresti na dana posojila od povezanih oseb, vendar najmanj do višine zadnje objavljene, ob času odobritve posojila znane priznane obrestne mere;
- pri ugotavljanju odhodkov se upoštevajo obračunane obresti na prejeta posojila od povezanih oseb, vendar največ do višine zadnje objavljene, ob času odobritve posojila znane priznane obrestne mere;
- priznano obrestno mero iz zgornjih odstavkov določi in objavi

PREGLEDNICA 1 Razmerje med deležem družbenika in njegovimi posojili, 2007–2012

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

OPOMBE Povzeto po ZDDPO-1 (2004), 78 člen.

minister, pristojen za finance, pred začetkom davčnega obdobja, za katerega se bo uporabljala, pri čemer upošteva, da je to obrestna mera, ki se v primerljivih okoliščinah lahko doseže na trgu med nepovezanimi osebami.

Pravilo tanke kapitalizacije je bilo sprejeto s 25. členom ZDDPO-1, ki je določal, da se obresti od posojil, prejetih od družbenika, ne priznajo kot odhodek, če (Jerman in Odar 2008, 44) ima družbenik kadarkoli v davčnem obdobju posredno ali neposredno v lasti najmanj 25 % delnic, deležev v kapitalu ali glasovalnih pravic in kadarkoli v davčnem obdobju ta posojila presegajo štirikratnik zneska deleža tega družbenika v kapitalu – t. i. presežek posojila.

Za posojila delničarja oziroma družbenika so se štela tudi posojila tretjih oseb, za katera ta oseba jamči, in posojila banke, če so dana v zvezi z njegovim depozitom v tej banki. Znesek deleža delničarja oziroma družbenika v kapitalu prejemnika posojila je bil določen kot povprečje na podlagi stanja vplačanega kapitala, prenesenega čistega dobička in rezerv na zadnji dan vsakega meseca v davčnem obdobju (25. člen ZDDPO-1). Znesek davčno nepriznanih obresti je ugotavljan glede na obdobje trajanja presežka posojil v davčnem obdobju. Izjema pri tem določilu so bile banke in zavarovalnice (Drobnič in Guzina 2003, 98). ZDDPO-1 je v 78. členu podrobneje določal pravila uporabe 25. člena, pri čemer je navajal, da se kot odhodek ne prizna presežek iz obresti od posojil (z izjemo bank in zavarovalnic), ki so prejeta od družbenika, ki ima kadar koli v davčnem obdobju v lasti najmanj 25 % delnic ali deležev.

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

ZDDPO-2 definira pojem povezanih oseb za potrebe davčne zako-

nodaje. Tako sta kot povezani osebi opredeljeni zavezanec rezident ali nerezident in tuja pravna oseba ali tuja oseba brez pravne osebnosti, ki ni zavezanec, če (ZDDPO-2, 12. člen):

- ima zavezanec posredno ali neposredno v lasti najmanj 25 % delnic ali deleža v kapitalu, upravljanju ali nadzoru (glasovalnih pravic) v tuji osebi ali jo obvladuje na podlagi pogodbe, ali pa se pogoji transakcije razlikujejo od pogojev, ki bi bili v enakih okoliščinah doseženi med nepovezanimi osebami;
- ima ista oseba hkrati neposredno ali posredno v lasti najmanj 25 % delnic ali deleža v kapitalu, upravljanju ali nadzoru v zavezancu in tuji osebi, oziroma dveh zavezancih, ali ju obvladuje na podlagi pogodbe ali pa se pogoji transakcije razlikujejo od pogojev, ki bi bili v enakih okoliščinah doseženi med nepovezanimi osebami;
- imajo iste fizične osebe ali njihovi družinski člani neposredno ali posredno v lasti najmanj 25 % delnic ali deleža v kapitalu, upravljanju ali nadzoru v zavezancu in tuji osebi, oziroma dveh zavezancih, ali ju obvladuje na podlagi pogodbe ali pa se pogoji transakcije razlikujejo od pogojev, ki bi bili v enakih okoliščinah doseženi med nepovezanimi osebami.

ZDDPO-2 nadalje v 12. členu določa, da se pri ugotavljanju prihodkov zavezanca upoštevajo transferne cene s povezanimi osebami za sredstva in storitve, vendar najmanj do višine, ugotovljene z upoštevanjem cen takih ali primerljivih sredstev ter storitev, ki bi bile dosežene na trgu med nepovezanimi osebami. Prav tako velja za odhodke, med katere štejemo tudi za nas zanimive plačane obresti iz naslova posojil med povezanimi osebami. Pri teh se upoštevajo transferne cene s povezanimi osebami, vendar se priznajo odhodki največ do višine, ugotovljene z upoštevanjem primerljivih tržnih cen.

Analiza dolžniškega financiranja izbranih obvladujočih družb v Sloveniji

PODATKI IN METODOLOGIJA

Glede na razvoj pravila tanke kapitalizacije v Sloveniji, ki vpliva na omejeno priznavanje presežka obresti iz naslova posojil med povezanimi osebami kot davčno priznanimi odhodki, in s tem neposredno na višino davčne osnove, višino odmerjenega davka ter posredno na denarne tokove družbe, smo oblikovali naslednjo hipotezo: *Uvedba pravila tanke kapitalizacije je omejila zadolževanja pri izbranih slovenskih družbah v opazovanem časovnem obdobju 1997–2012.*

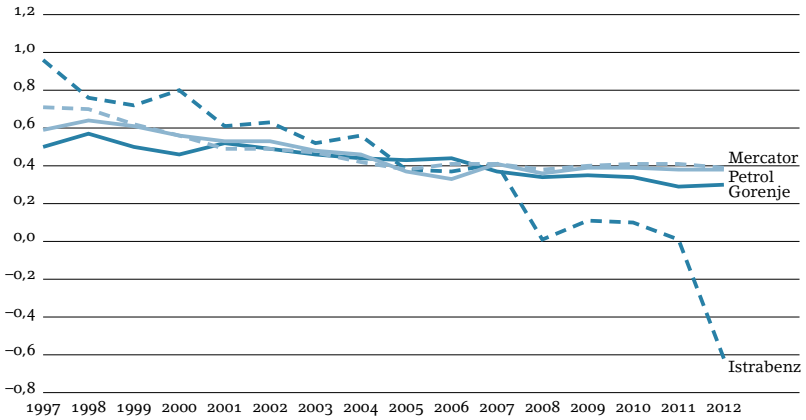
Hipotezo smo preverili z izbiro štirih računovodskih kazalnikov in s pomočjo podatkov, ki smo jih pridobili iz revidiranih letnih poročil gospodarskih družb na spletnih portalih izbranih družb, in sicer: stopnje lastniškosti financiranja, stopnje dolžniškosti financiranja (zgolj iz naslova finančnih obveznosti), deleža kratkoročnih posojil od povezanih oseb v kapitalu in finančnega vzvoda. Analiza je bila izvedena za obdobje 1997–2012. Računovodski podatki so bili strukturirani (podatke o celotnih obveznostih do virov sredstev, še posebej kratkoročne in dolgoročne finančne obveznosti, o poslovnem izidu iz poslovanja, davku iz dobička za časovno obdobje od 1997 do 2012), prečiščeni inflacijskih vplivov s prilagoditvijo na leto 2012 (inflacijski indeks je bil povzet po SURS) in preračunani v enotno valuto (evro).

V analizo smo zajeli velike gospodarske družbe Petrol, d. d., Gorenje, d. d., Istrabenz holding, d. d., in Poslovni sistem Mercator, d. d., ki glede na javno objavljene podatke v letu 2012 niso poslovale v primerljivem obsegu, delujejo v različnih panogah in izvajajo različne dejavnosti, kar predstavlja določeno omejitev v neposredni primerjavi med njimi. Zanje velja, da so v celotnem obdobju 1997 do 2012 kotirale na borzi (borzna kotacija A) in so po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1 2006) zavezane k javni objavi letnega poročila in konsolidiranega letnega poročila skupaj z revizorjevim poročilom. Zato smo predpostavili, da so podatki resnični in pošteni. Poudariti je tudi treba, da so se v opazovanem časovnem obdobju spreminjali računovodski predpisi (Slovenski računovodski standardi, glej http://www.si-revizija.si/publikacije/, in Mednarodni standardi računovodskega poročanja, glej http://www.si-revizija.si/o_siru/msrp.php), vendar so spremembe v načinih pripoznavanja, merjenja in od pripoznavanja gospodarskih kategorij vplivale na kapitalsko strukturo pri vseh v analizo vključenih družbah. Družbi Gorenje, d. d., (1997; 1998) in Istrabenz, d. d., (1998; 1999) smo tudi pisno zaprosili za manjkajoči letni poročili, ki ju nismo našli na spletnem portalu.

REZULTATI IN UGOTOVITVE

Stopnja lastniškosti kapitala

Trend stopnje lastniškosti financiranja ali kapitalske obveznosti, ki predstavlja razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev, razkriva, kolikšen delež obveznosti družbe financirajo s kapitalom. Analiza kazalnika stopnje lastniškosti financiranja pokaže, da je bil v opazovanem obdobju trend gibanja stopnje lastniškosti padajoč. Če primerjamo obdobje pred letom 2004 (do sprejetja pravila tanke kapitalizacije) in po letu 2004, smo ugotovili, da se izrazit trend pada-



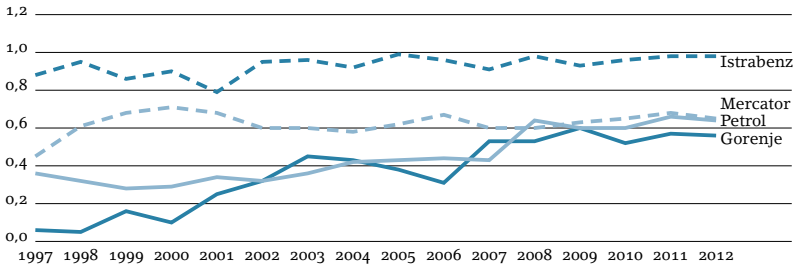
SLIKA 1 Trend spreminjanja stopnje lastniškosti v obdobju 1997–2012

nja kaže pri družbi Istrabenz, d. d., (–0,50) in Mercator, d. d., (–0,29), medtem ko je bil ta padec veliko manjši pri družbi Gorenje, d. d., (–0,06) in Petrol, d. d., (–0,13). V letu 2004 je delež kapitala v celotnih obveznostih do virov v opazovanih družbah znašal med 42 % in 56 %. Po letu 2004 se je trend padanja upočasnil pri Petrolu, d. d., (–0,08) in Mercatorju, d. d., (–0,03), medtem ko je družba Gorenje, d. d., (–0,14) trend glede na prvo obdobje povečala. Izjema je družba Istrabenz, d. d., ki je ves čas izkazovala močno padanje, v letu 2012 pa je izvedla slabitev naložb ter tako močno znižala svoj kapital, s čimer je slednji v letu 2012 dosegel negativno vrednost. Družba je z bankami upnicami februarja 2013 podpisala aneks o reprogramiranju obveznosti družbe, ki predvideva spremenjen način poplačila dolga v višini 158,86 milijona evrov v dveh tranšah. Tranša A v vrednosti 92,86 milijona evrov predvideva plačilo v več obrokih, ki zapadejo v plačilo od 31. 12. 2015 do 31. 12. 2017, tranša B pa preostanek dolga, ki zapade v plačilo do konca leta 2022. S podpisom aneksa in novih rokov odplačil posojil, kljub negativnemu kapitalu, družba ni insolventna (STA 2013). Po letu 2004 se je trend padanja nadaljeval in se v letu 2012 pri ostalih treh družbah ustalil med 30 % in 39 % (slika 1).

Na podlagi analize podatkov lahko potrdimo, da je v opazovanem obdobju dolg družb naraščal, čeprav je davčna zakonodaja s pravilom tanke kapitalizacije razmerje zaostrovala in postavljala dodatne omejitve.

Stopnja dolžniškosti financiranja

Stopnja dolžniškosti financiranja razkrije, koliko dolgov ima družba glede na celotne obveznosti družbe. Bistveno pri izbiri načina financiranja je, da je dolžniško financiranje (pri tem opazujemo zgolj



SLIKA 2 Grafični prikaz spreminjanja finančnih obveznosti od leta 1997 do 2012

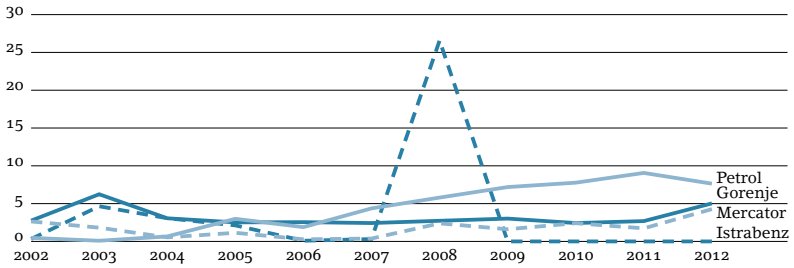
dolgoročne in kratkoročne finančne obveznosti) z vidika davčne zakonodaje za družbe ugodnejše, kajti obresti zmanjšujejo davčno osnovo, medtem ko je donos na lastniški kapital obdavčen. Na osnovi zapisanega bi pričakovali, da bo večina lastnikov želela družbo financirati pretežno z dolžniškim kapitalom, delež lastniškega kapitala pa minimizirati. V ta namen smo preučili spreminjanje deleža finančnih obveznosti (dolgoročnih in kratkoročnih) od leta 1997 do 2012 v primerjavi s celotnimi obveznosti do virov sredstev.

Rezultati razkrivajo, da je pred letom 2004 družba Gorenje, d. d., poslovala z izredno majhnim deležem finančnih obveznosti, medtem ko je to razmerje v letu 2012 primerljivo s Petrolom, d. d., in Mercatorjem, d. d. Družba Istrabenz, d. d., je že v letu 1997 izkazala visok deleže finančnih obveznosti, ki so v celotnem obdobju predstavljale večinski delež vseh dolgov, v primerjavi s stopnjo dolžniškosti pri družbi Petrol, d. d., pa je poslovala zelo tvegano. Slika 2 kaže trend gibanja celotnih finančnih obveznosti. Vse družbe so delež finančnih obveznosti postopoma zviševale, pri čemer je najbolj izrazito povečanje pri družbi Gorenje, d. d.

Čeprav se je od leta 2007 do 2012 predpisano razmerje tanke kapitalizacije za davčne potrebe med dolgom in kapitalom skoraj prepolovilo, kar bi lahko vplivalo na znižanje deleža finančnih obveznosti v primerjavi s celotnimi, so te v zadnjih nekaj letih ostale približno enake. Razlog za precej stabilno stanje finančnih obveznosti od leta 2008 je v strožjih pogojih pridobivanja posojil, ki so omejila pridobivanje novih, hkrati pa so družbe še vedno odplačevale dolgoročne finančne obveznosti iz preteklih let.

Delež kratkoročnih posojil od povezanih oseb v kapitalu

Tanko kapitalizacijo opredeljujejo tudi kot neustrezno kapitalsko razmerje, do katerega pride, ker se družba raje kot z lastniškim financira z ugodnejšim dolžniškim kapitalom. Pri tem je mišljeno pre-



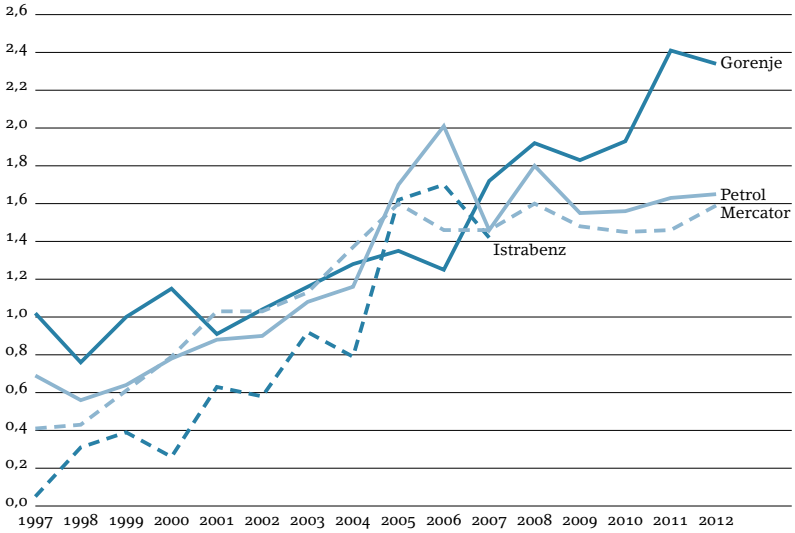
SLIKA 3 Prikaz spreminjanja razmerja med posojili od povezanih oseb in kapitalom v letih 2002–2012

sežno zadolževanje s posojili kvalificiranih družbenikov, ki imajo v lasti vsaj 25 % delež v kapitalu. Ker zgolj na podlagi lastniškosti kapitala in spreminjanja finančnih obveznosti ne moremo neposredno sklepati o vplivu tanke kapitalizacije na kapitalsko strukturo podjetij, smo preučili še gibanje kratkoročnih prejetih posojil od povezanih oseb. Iz letnih poročil ni bilo razvidno, katera prejeta posojila se nanašajo na povezane osebe z vsaj 25 % deležem, zato smo analizirali celotne vrednosti kratkoročnih dobljenih posojil od družb v skupini. Zaradi slabe razčlenitve v nekaterih starejših letnih poročilih je nastarejše leto primerjave 2002, vendar pa to ne vpliva na natančnost naših ugotovitev, saj je tanka kapitalizacija uzakonjena šele z davčno reformo leta 2004. Na osnovi izračunanega razmerja med kratkoročnimi dobljenimi posojili obvladujočih družb do družb v skupini in med celotnim kapitalom za obdobje preteklih enajstih let je pri vseh družbah v povprečju opaziti rast. Izstopa družba Istrabenz, d. d., ki je zaradi slabih poslovnih rezultatov v letu 2008 dosegla visoko razmerje med dobljenimi posojili in kapitalom, kasneje pa obvladujoča družba ni več pridobivala posojil od drugih družb v skupini.

Če primerjamo leto 2007, ko je bilo razmerje med dolgom in kapitalom določeno na ravni osemkratnika, in leto 2012, za katerega velja štirikratnik, vidimo, da so ukrepi tanke kapitalizacije dosegli nasproten učinek. Zlasti na prehodu iz leta 2011 na 2012 je opaziti povečanje kratkoročnih posojil pri družbah Petrol, d. d., in Mercator, d. d., ki sta med izbranimi družbami dosegali boljši poslovni izid.

Finančni vzvod

Najpogostejši način za preučevanje ustreznosti kapitalske strukture je tudi izračun finančnega vzvoda (koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja), kjer spremljamo delež dolgov v kapitalu. Izračuni finančnega vzvoda kažejo, da so izbrane družbe v obdobju pred letom 2004 izkazovale zelo različno dolgovno-kapitalsko razmerje in da je naj-



SLIKA 4 Trend gibanja stopnje finančnega vzvod (podatki za družbo Istrabenz, d. d., so prikazani za obdobje 1997–2007)

bolj stabilno in varno strukturo v tem obdobju izkazala družba Gorenje, d. d. V letih 2002–2003 je stopnja finančnega vzvoda pri vseh opazovanih družbah dosegla vrednost 1, nato pa je pričelo dolgovno-kapitalsko razmerje v obdobju po letu 2004 strmo naraščati. Izjema je Istrabenz, d. d., ki je prav v letih 2008–2012 izkazal nestabilno poslovanje. Razloge za visok delež dolgov in s tem višji finančni vzvod moramo iskati v minimalnem pritoku novega lastniškega financiranja in večjem deležu poslovnih in finančnih obveznosti. Prav tako je plačilna nesposobnost kupcev in partnerjev zagotovo negativno vplivala na solventnost izbranih družb, saj so obveznosti do lastnih dobaviteljev naraščale.

Zaključne ugotovitve

V prispevku smo opazovali spreminjanje kapitalske strukture s sprejetjem pravila tanke kapitalizacije in trend zadolževanja družb v obdobju od 1997 do 2012. Ugotovili smo, da je delež dolžniškega financiranja v izbranih obvladujočih družbah v opazovanem časovnem obdobju naraščal, čeprav je zakonodajalec s sprejetjem pravila tanke kapitalizacije želel omejiti dolžniško obliko financiranja, ki zaradi priznavanja obresti med povezanimi osebami kot davčno priznanih odhodkov sodi med ugodnejše oblike financiranja z davčnega vidika. Ugotavljamo, da davčna zakonodaja s sprejetjem pravila tanke kapitalizacije ni dosegla želenega učinka in da hipoteza

(uvedba pravila tanke kapitalizacije je omejila zadolževanja izbranih slovenskih družb v opazovanem časovnem obdobju 1997–2012), ob danih predpostavkah in omejitvah analize, ne drži. Glede na rezultate menimo, da bi bili lahko z analizo računovodskih izkazov celotne skupine in ne zgolj obvladujočih družb zaključki analize drugačni.

Literatura

Berens J. L., in C. J. Cuny. 1995. »The Capital Structure Puzzle Revisited.« *The Review of Financial Studies* 8 (4): 1185–1208.

Buettner, T. O., U. Schreiber in G. Wamser. 2006. »Taxation and Capital Structure Choice-Evidence from a Panel of German Multinationals.« CESifo Working Paper 1841, University of Munich, München.

Büttner, T., M. Overesch, U. Schreiber in G. Wamser. 2012. »The Impact of Thin-Capitalization Rules on the Capital Structure of Multinational Firms.« *Journal of Public Economics* 96 (11–12): 930–938.

Büttner, T., M. Overesch, U. Schreiber in G. Wamser. 2008. »The Impact of Thin-Capitalization Rules on Multinationals' Financing and Investment Decisions.« Economic Studies 03/2008, Deutsche Bundesbank, Frankfurt na Majni.

Desai, A. M., C. F. Foley, in R. J. Hines. 2004. »A Multinational Perspective on Capital Structure Choice and Internal Capital Markets.« *The Journal of Finance* 59 (6): 2451–2487.

Drobnič, N., in B. Guzina. 2003. »Davek od dobička po novem.« http://www.gzs.si/pripone/8395

Duhovnik, M. 2005. *Politika investiranja in financiranja.* 2. del, *Stroški in sestava virov financiranja.* Maribor: Pravna fakulteta.

Đukić, T. 2009. »Vpliv načinov financiranja na obdavčitev podjetij.« Predstavljeno na 9. davčno-finančni konferenci, Portorož, 12. oktober. http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/images/prezentacije/DFK_Dukic_Tatjana.pdf

Đukić, T. 2011. »Thin Capitalization Rules in EU Member States.« *Uprava* 9 (2): 83–103.

Feld, L. P., J. H. Heckemeyer in M. Overesch. 2013. »Capital Structure Choice and Company Taxation: A Meta-Study.« *Journal of Banking & Finance* 37 (8): 2850–2866.

Gajewski, D. 2012. »Chosen Tax-Related and Economic Aspects of Choosing the Method of Equity Financing in Relation to Thin Capitalisation in the Countries of OECD.« *Contemporary Economics* 6 (1): 78–84.

Garbarino, C. 2013. »Tax Design Issues in the EU in Respect to Foreign Branches and Controlled Companies.« Bocconi Legal Studies Research Paper 2297465, Bocconi University, Milano.

Haufler, A., in M. Runkel. 2012. »Firms' Financial Choices and Thin Capitalization Rules under Corporate Tax Competition.« *European Economic Review* 56 (6): 1087–1103.

Hsun, C. 2012. »Optimal Thin Capitalisation Rule in a Simple Endogenous Growth Model with Tax Havens.« *Australian Economic Papers* 51 (3): 123–133.

Huizing, H., L. Laeven in G. Nicodeme. 2008. »Capital Structure and International Debt Shifting.« *Journal of Financial Economics* 88 (1): 80–118.

Jerman, S., in M. Odar. 2008. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb* ZDDPO-2 *s komentarjem.* Ljubljana: GV založba.

Jerman, S. 2008. »Davek in tanka kapitalizacija (presežne obresti).« *Davčno-finančna praksa* 9 (9): 2–4.

Jovanović, T. 2013. »Merjenje vpliva pravil proti davčnemu izogibanju v Evropski uniji na obdavčenje mednarodnih podjetij.« Doktorska disertacija, Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani, Ljubljana.

Kaya, H. D. 2011. »The Effect of Firm Characteristics on Choice of Debt Financing.« *International Journal of Management* 28 (4): 199.

Kollruss, T. 2010. »Tax Optimal Cross-Border Debt Financing under the New German Thin-Capitalization-Rule (German Interest Barrier).« *Investment Management and Financial Innovations* 7 (2): 87–99.

Maßbaum, A., in C. Sureth. 2009. »Thin Capitalization Rules and Entrepreneurial Capital Structure Decisions.« *Business Research* 2 (2): 147–169.

Overesch, M., in G. Wamser. 2006. »German Inbound Investment, Corporate Tax Planning and Thin-Capitalization Rules: A Difference-in-Difference Approach.« IFO Workig Paper 37, Center for European Economic Research, München.

»Pravilnik o davčno nepriznanih odhodkih.« 2003. *Uradni list Republike Slovenije,* št. 3/03.

STA. 2013. »Istrabenz lani zaradi slabitev naložb s skoraj 70 milijoni izgube.« *Dnevnik,* 26. april. http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/istrabenz-lani-zaradi-slabitev-nalozb-s-skoraj-70-milijoni-izgube

»Zakon o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO).« 1993. *Uradni list Republike Slovenije,* št. 72/93.

»Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-1).« *Uradni list Republike Slovenije,* št. 14/04.

»Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2).« *Uradni list Republike Slovenije,* št. 117/06.

»Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).« 2006. *Uradni list Republike Slovenije,* št. 42/06.

Wamser, G. 2008. »The Impact of Thin-Capitalization Rules on External Debt Usage: A Propensity Score Matching Approach.« IFO Working Paper 62, University of Munich, München.

Weichenrieder, A., in H. Windischbauer. 2008. »Thin Capitalisation Rules and Company Responses Experience from German Legislation.« CESifo Working Paper 2456, University of Munich, München.

Management kulturnega faktorja kot determinanta tujih neposrednih investicij

ZORAN VAUPOT
Fakulteta za poslovne vede, Slovenija

Empiričnim raziskavam determinacijskih faktorjev tujih neposrednih investicij (TNI) so v 80. letih prejšnjega stoletja začeli pripisovati večjo veljavo. Ključna je bila rast obsega TNI na svetovni ravni. V 90. letih začnemo opažati vključevanje nacionalnega kulturnega faktorja kot pojasnjevalne spremenljivke v modelih, s katerimi avtorji skušajo pojasniti spremembe na področju TNI. Pregled referenčnih raziskav kaže, da si rezultati, povezani z omenjenim vplivom nacionalnega kulturnega faktorja, pogosto nasprotujejo. Na osnovi te ugotovitve smo najprej poskušali analizirati ključne vzroke ter nato predlagati možne smeri metodoloških izboljšav in področij prihodnjega raziskovanja za celovitejše in realnejše vrednotenje vloge nacionalne kulture kot determinacijskega faktorja TNI.

Ključne besede: nacionalna kultura; TNI; determinacijski faktor

Uvod

Analize determinacijskih faktorjev tujih neposrednih investicij (TNI) so začele z rastjo obsega svetovnih TNI v 80. letih prejšnjega stoletja pridobivati tako večjo popularnost kot tudi vse večji pomen. S padcem ideologije komunizma v vzhodni Evropi je ta regija od začetka 90. let postala eno najzanimivejših področij sveta za vhodne tuje neposredne investicije. Ključni determinacijski faktorji, ki opredeljujejo odločitve investitorjev, so podobni tako v svetovnem kot regionalnem merilu nekdanje t. i. Vzhodne Evrope. Edini morda specifičen determinacijski faktor TNI, ki ga literatura opredeljuje kot relevantnega za to regijo v obdobju zadnjih dveh desetletij, je izbrana metoda privatizacije državnih podjetij, katere pretežni del se je dogajal v 90. letih prejšnjega stoletja. Prav redke, nikakor pa ne enoznačne, so globalne raziskave pomena nacionalnih kulturnih posebnosti pri vplivu na proces odločanja investitorjev glede TNI. To velja tako za svetovno raven kot za ožjo vzhodnoevropsko regijo. Ravno zaradi navedenih razlogov se nam je zdela pomembna izvedba raziskave in priprava preglednega članka s področja ocene vpliva nacio-

nalnega kulturnega faktorja na TNI, kar je v primeru Slovenije prav v zadnjem obdobju še kako aktualno.

Uporabljena metoda članka je v izhodišču primerjalna analiza rezultatov ključnih obstoječih raziskav determinacijskih faktorjev tujih neposrednih investicij, ki zajemajo kulturni faktor kot pojasnjevalno spremenljivko pri sprejemanju odločitev tujih investitorjev. Teoretična predpostavka članka je relativna zapostavljenost in pomanjkljivo merjenje pomena oz. vloge managementa kulturnega faktorja kot spremenljivke v raziskavah determinacijskih faktorjev TNI. Cilj našega prispevka je podati pregled ključnih veljavnih vrednotenj pomena kulturnega faktorja kot determinacijske spremenljivke TNI in predlagati nekatere možne dopolnitve obstoječih empiričnih modelov in raziskovalne metodologije nasploh s ciljem, da bi bolj poglobljeno merili vpliv medkulturnih razlik, kar bi imelo za posledico učinkovitejši management medkulturnih interakcij v procesu sprejemanja odločitev glede novih oz. upravljanja obstoječih TNI.

Tuje neposredne investicije in nacionalna kultura

Raziskave s področja determinacijskih faktorjev TNI so postajale vedno bolj pomembne in zato številčnejše v začetku 80. let prejšnjega stoletja, ko zasledimo hitro rast obsega tujih investicij na svetovni ravni. Analiza omenjenih raziskav nas hitro pripelje do prvega zaključka, in sicer, da so bile njihov predmet do konca prejšnjega stoletja predvsem t. i. *tradicionalne* (Ayachi in Berthomieu 2008) pojasnjevalne spremenljivke TNI (kot npr.: število prebivalcev, BDP/prebivalca, rast BDP, administrativne ovire za tuje vlagatelje v državi prejemnici TNI ...), po letu 2000 pa vse pogosteje opažamo raziskovanje pomena t. i. *netradicionalnih* pojasnjevalnih spremenljivk, kot so npr.: človeški kapital, politična stabilnost, stopnja razširjenosti korupcije ...

Relativno malo opravljenih empiričnih raziskav s področja mednarodnega poslovanja uporablja spremenljivko *nacionalne kulture* kot pojasnjevalno spremenljivko pri vplivih na odločitve tujih investitorjev glede TNI kot odvisno spremenljivko. V teh redkih primerih so kulturne razlike (KR) praviloma merjene z *indeksom nacionalnih* KR (Kogut in Singh 1988), zasledimo pa tudi druga merila, kot so npr.: razlike v veroizpovedih, jezikovne razlike, primerjave percipiranih KR ... Omenjeni *indeks nacionalnih kulturnih razlik* (INKR) temelji na razlikah v rezultatih za vsako posamezno od štirih kulturnih dimenzij modela Hofstedeja (1980), ki je bil leta 1991 sicer dopolnjen s peto kulturno dimenzijo. Omenjene razlike v rezultatih so najprej popravljene ob upoštevanju razmikov v rezultatih vsake

posamezne kulturne dimenzije, nato pa so izračunane aritmetične sredine posameznih vrednosti dimenzij kot osnova za meddimenzijsko (medkulturno) primerjavo. Uporaba metode INKR je po eni strani doživela veliko popularnost v medkulturnih raziskavah (predvsem zaradi izvedene kvantifikacije ter posledične možnosti na videz enostavne primerjave sicer kvalitativnih lastnosti, kar kulturne posebnosti v osnovi so), a tudi precej kritik, od katerih velja izpostaviti Shenkarjevo (2001), ki modelu INKR v osnovi očita zanemarjanje kompleksnosti koncepta kulturnih razlik.

Predstavimo sedaj najprej naš predlog delitve analiziranih raziskav, ki povezujejo spremenljivke nacionalnih kulturnih razlik s področjem TNI. V prvi sklop predloga delitve lahko zajamemo dva tokova raziskav, v katerih so bile v zvezi z vplivi na odločitve investitorjev glede TNI kot relevantne pojasnjevalne spremenljivke vključene nacionalne kulturne razlike. Oba tokova se ukvarjata z izbiro oblike lastniške strukture tujega povezanega podjetja (TPP) ter z načinom vstopa tujega investitorja v države prejemnice TNI. Te dve področji raziskav zajemata po obsegu najpomembnejši del analiziranih raziskav in si zato zaslužita ločeno obravnavo.

V drugi sklop raziskav bomo uvrstili vse preostale, ki analizirajo splošen vpliv nacionalnih kulturnih razlik na uspešnost poslovanja tujih povezanih podjetij in vpliv na obseg TNI.

V članku bomo po lastni oceni navajali ključne, referenčne raziskave, širši pregled raziskav z omenjenih področij pa bo podan v preglednici 1 na strani 28. Predlog delitve omenjenih raziskav shematično ponazarja slika 1.

SLIKA 1 Shematičen pregled skupin ključnih kvantitativnih raziskav na področjih vpliva nacionalnih kulturnih razlik na TNI

VPLIV NACIONALNIH KULTURNIH RAZLIK NA IZBIRO LASTNIŠKE STRUKTURE IN NAČIN VSTOPA NA TUJI TRG

Prvi tok raziskav tega sklopa se ukvarja predvsem s primarno izbiro glede lastniške strukture tujih povezanih podjetij, in sicer (1) v obliki *joint-venture* (JV) ali (2) kot podjetja v stoodstotni lasti tujega investitorja. V tej skupini analiz so rezultati o vplivu nacionalnih kulturnih razlik na odločitve investitorjev dvoumni. Določeno število v literaturi najpogosteje citiranih študij, ki obravnavajo determinacijske faktorje TNI (npr. Barkema in Vermeulen 1997; Benito 1997) zaključuje, da rast kulturnih razlik vodi k dejstvu, da se tuji investitorji raje odločajo za *joint-venture* kot za podjetja v stoodstotni lasti. Razlog je verjetno v tem, da večanje kulturnih razlik povečuje negotovost, povezano s TNI, ki se pričakovano lahko zmanjša z ustanovitvijo *joint-venture* podjetja, ustanovljenega skupaj z lokalnim podjetjem, ki bolje pozna lokalne razmere (Root 1998). Po drugi strani Larimo (2003) pri analizi TNI finskih podjetij ne ugotavlja nobenega vpliva kulturnih razlik na omenjene odločitve, medtem ko nekateri drugi (npr. Padmanabhan in Cho 1996) zaključujejo, da je izbira oblike podjetja v stoodstotni lasti bolj verjetna zaradi visokih stroškov in negotovosti, povezanih z delom s partnerjem v kulturno oddaljeni deželi.

Nasprotujoče si trditve glede izbire oblike *joint-venture* na primeru TNI nizozemskih podjetij dobro pojasnjuje Bell (1996), ki zapiše, da je povezava med kulturnimi razlikami in lastniško obliko tujih hčerinskih družb krivulja v obliki črke U. Z drugimi besedami – nizozemska podjetja imajo raje obliko *joint-venture,* ko so kulturne razlike z lokalnimi partnerji bodisi majhne bodisi velike. Po njegovem ta rezultat kaže, da se oblika *joint-venture* uporablja za različne namene. V kulturno oddaljenih državah zato, da se tuji investitorji seznanijo z lokalnimi razmerami, medtem ko v državah, ki so si kulturno blizu, uporabljajo obliko *joint-venture* zaradi izvajanja skupnih raziskav in zniževanja splošnih stroškov poslovanja.

Drugi tok iz prvega sklopa raziskav se osredotoča na izbiro investitorjev glede načina vstopa v tujo državo, in sicer s (1) t. i. *greenfield* investicijami ali (2) prevzemi obstoječih podjetij (*brownfield* investicijami). Število študij, ki analizirajo povezavo med načinom vstopa in kulturnimi razlikami, je še bolj omejeno od opisanega prvega toka raziskav, rezultati pa so si prav tako nasprotujoči. Prvi del najpomembnejših študij (npr. Barkema in Vermeulen 1997; Kogut in Singh 1988; Larimo 2003) kaže, da povečanje kulturnih razlik vodi multinacionalna podjetja raje k odločitvi za *greenfield* investicije kot za prevzeme. Glede na nekatere raziskave (Kogut in Singh 1988; Larimo

2003) je razlog za to ta, da nacionalne kulturne razlike otežujejo poprevzemno integracijo (t. i. *post-merger integration*) in so zaradi tega prevzemi v kulturno oddaljenih državah manj privlačni.

Prav nasprotno od predhodnih navedb pa zaključki nekaterih drugih referenčnih raziskav (npr. Cho in Padmanabhan 1995; Padmanabhan in Cho 1996) kažejo, da nimajo kulturne razlike nikakršnega vpliva na izbiro načina vstopa tujega investitorja.

VPLIV NACIONALNIH KULTURNIH RAZLIK NA USPEŠNOST POSLOVANJA TPP IN OBSEG TNI

V drugem sklopu našega predloga delitve predstavljamo tiste referenčne raziskave, ki bodisi analizirajo uspešnost poslovanja tujega povezanega podjetja v odvisnosti od kulturnih razlik med kulturo investitorja in lokalno kulturo države-prejemnice TNI, bodisi skušajo uporabiti kulturne razlike kot pojasnjevalno spremenljivko pri gibanju obsega TNI.

Omenjena medkulturnost se sicer na splošno šteje kot faktor, ki zmanjšuje uspešnost poslovanja, ker poraja občutke sovražnosti in neugodja, kar vodi do *kulturnega šoka* med zaposlenimi z različnimi nacionalnimi kulturami (Shenkar 2001). Kot bo razvidno iz nadaljevanja, je bila ta hipoteza deležna zelo različnega empiričnega vrednotenja.

Barkema in Vermeulen (1997) sta v svoji raziskavi ugotovila, da rastoče kulturne razlike povzročajo hitrejši propad tujih nizozemskih podružnic tipa *joint-venture.* To dejstvo pa ni bilo potrjeno za podjetja v njihovi stoodstotni lasti. Kar je še bolj zanimivo – omenjena povezava v primeru *joint-venture* podjetij ni bila potrjena za vse kulturne dimenzije po Hofstedejevem modelu *petih kulturnih dimenzij* (Hofstede 1980 in 1991). Razlike v kulturnih dimenzijah *izogibanja* oz. *kontrole negotovosti, moškosti* in *usmerjenosti na dolgi rok* so imele signifikantno negativen učinek na trajanje podjetij tipa *joint-venture,* medtem ko razlike v kulturnih dimenzijah *distance v moči* in *individualizma* niso pokazale nobenega učinka. Nasprotno pa Benito in Larimo (1995) ter Benito (1997) ugotavljajo, da kulturne razlike niso imele signifikantno negativnega vpliva na stopnjo preživetja norveških in finskih filial v tujini, in to ne glede na obliko lastniške strukture oz. način vstopa na tuji trg.

Raziskava, ki sta jo na vzorcu ameriških investicij v tujini opravila Park in Ungson (1997), kaže, da rast kulturnih razlik povzroči, da so ameriške tuje investicije tipa *joint-venture* manj občutljive na propad v primerjavi s podjetji v stoodstotni lasti. To je skladno s kasnejšo raziskavo, ki so jo opravili Morosini, Shane in Singh (1998), in

po kateri nacionalne kulturne razlike prej krepijo kot slabijo uspešnost poslovanja čezmejnih nakupov podjetij (*brownfield* TNI) v Italiji, kajti omenjeni nakupi v državah z oddaljenimi kulturami prinašajo podjetjem-investitorjem nove sklope postopkov, že integrirane v nacionalne kulture kupljenih podjetij.

Nekaj let kasneje Hennart idr. (2002) ugotavljajo, da ameriške filiale japonskih multinacionalk niso bolj nagnjene k temu, da bi bile prodane ali likvidirane pogosteje od tistih, ki so v lasti multinacionalk iz severne Evrope, čeprav so kulturne razlike med ameriško ter japonsko kulturo znatno večje kot med ameriško in kulturami severne Evrope. Avtorji ta nekoliko nepričakovani rezultat pojasnjujejo z dejstvom, da bi lahko japonske multinacionalke sicer imele več težav s svojimi ameriškimi filialami kot njihovi evropski kolegi, vendar pa so prve hkrati počasnejše pri prodaji oz. likvidaciji svojih filial zaradi večje tolerance do kratkoročnih izgub in/ali želje po ohranitvi časti.

Spet Barkema, Bell in Pennings (1996) dokazujejo, da kulturne razlike negativno vplivajo na stopnjo preživetja tujih *joint-venture* podjetij. Avtorji sumijo, da bi se lahko intenzivnost omenjenega vpliva spreminjala med različnimi oblikami lastništva oz. načini vstopa na trg, kajti ti zahtevajo različne količine t. i. *akulturacije* oz. *procesa kontakta, konflikta in prilagajanja ob srečanju dveh nacionalnih kultur* (Cartwright in Cooper 1993). Na osnovi tega zaključka postavijo hipotezo, da imajo kulturne razlike močnejši negativen učinek na trajanje podjetij tipa *joint-venture* in nakupljenih obstoječih tujih podjetij kot na podjetja v popolni lasti oz. *greenfield* investicije. Razlog naj bi bil v tem, da prva dva tipa podjetij (*joint-venture* in *brownfield* investicije) zahtevata t. i. *dvojno akulturacijo* (z družbenim okoljem in s partnerji v podjetju), medtem ko podjetja v popolni lasti in *greenfield* investicije zahtevajo zgolj t. i. *enojno akulturacijo,* tj. le z družbenim okoljem. Vendar so bili tovrstni zaključki deležni mnogih kritik, saj implicitna trditev Barkeme, Bella in Penningsa (1996), tj. da so si vse mednarodne združitve in nakupi podjetij podobni v smislu količine kulturne interakcije, po mnenju številnih avtorjev ne drži. Omenimo najprej argumente, ki jih pojasnjuje Olie (1996), ki trdi, da obseg kulturnih interakcij niha že znotraj populacije pridruženih oz. nakupljenih podjetij. To potrjuje trditev Buona in Bowditcha (1989), ki že nekaj let prej zapišeta, da je glavna determinanta količine kulturnih interakcij (stopnja želene pozdružitvene integracije podjetje-kupec) odvisna od tega, kako si podjetje kupca predstavlja želeno stopnjo pozdružitvene integracije. Če se kupec odloči, da bo njegovo podjetje v tujini deležno velike mere avtono-

mije pri poslovanju, je kulturna interakcija lahko posledično zelo majhna ne glede na lastniško strukturo podjetja. Na osnovi navedenega zato Slangen in Hennart (2002) zaključita, da poleg lastniške strukture tuje filiale in načina vstopa na tuji trg obstaja še tretji faktor, ki ga je treba upoštevati ob analizi vpliva nacionalnih kulturnih razlik na poslovanje podjetja v tujini: želena stopnja integracije med tujim povezanim podjetjem in *domačo materjo.*

Ves analizirani vpliv oz. soodvisnost med nacionalnimi kulturnimi razlikami ter uspešnostjo poslovanja tujih povezanih podjetij pa je vsekakor smiselno relativizirati z umestitvijo v daljši časovni okvir. Tako Meschi (1997) ugotavlja, da trajanje delovanja podjetij tipa *joint-venture* zmanjšuje pomen nacionalnih kulturnih razlik med partnerji, kakor jih zaznavajo vodje podjetij. To ugotovitev pripisuje dejstvu, da se sčasoma zaposleni v podjetjih naučijo živeti, sprejemati oz. delovati znotraj okolij z različnimi kulturami. Kot trdita Buono in Bowditch (1989), je potrebnih približno od pet do sedem let, preden se zaposleni počutijo kot resnično asimilirani v novo podjetje in se napetosti ter nezaupanje med zaposlenimi zmanjšajo na neproblematičen obseg. Kljub temu pa Olie (1996) ugotavlja, da je v določenih primerih možno, da medkulturne težave v podjetjih obstajajo tudi več desetletij, čeprav se tudi on strinja, da so te najmočnejše prav v prvem obdobju po začetku delovanja.

Nekaj let kasneje v svoji znani raziskavi Shenkar (2001) kritično ovrednoti nekatere od prej omenjenih raziskav in zaključi, da je njihova glavna pomanjkljivost v tem, da se pri uporabi omenjenega Hofstedejevega modela kot indikatorja nacionalnih kulturnih razlik izenačuje pomen vseh kulturnih dimenzij, ki ga sestavljajo. Na osnovi te ugotovitve kot primarna kulturna faktorja opredeli *izogibanje* oz. *kontrolo negotovosti* ter *zaupanje.*

Faktor izogibanja oz. kontrole negotovosti je v Hofstedejevem modelu opredeljen kot *obseg, v katerem se pripadniki določene kulture čutijo ogrožene v negotovih oz. neznanih situacijah.* Več načinov obnašanja (npr. glede na neznance iz tujine, glede na tujo konkurenco, naklonjenost formaliziranim pogodbam in strukturam, sama narava pravil in določb …) implicitno kaže na (apriorni) odnos do tujih investitorjev (investicij) v določeni državi, kar lahko privede do dodatnih ovir za vstop potencialnih tujih investitorjev. Te ovire lahko pripeljejo do diskriminacije *tujcev* na strani državnih organov, kupcev in/ali dobaviteljev (Hymer 1976), kar lahko postavi tuje investitorje v manj ugoden položaj v primerjavi z lokalnimi investitorji in tako povzroči odklonilen odnos prvih do investiranja (Donney, Cannon in Mullen 1998). Kot ugotavljata tudi Jones in Teegen (2001), je splo-

šen odnos do (tuje) konkurence bolj negativen v državah z visokim faktorjem izogibanja negotovosti.

Drugi ključni faktor po izbiri Shenkarja (2001) je *zaupanje,* ki ga Fukuyama (1995) opredeli kot *redno pričakovanje poštenega kooperativnega obnašanja v družbi.* Kakor zapišejo Bhardwaj, Dietz in Beamish (2007), občutijo pripadniki družbe z visoko stopnjo zaupanja manjšo potrebo po kontroli obnašanja drugih, kar v kombinaciji s hitrejšim in bolj spontanim procesom vzpostavljanja medosebnih (medkulturnih) odnosov in nižjimi stroški nadzora drugih pripelje do okolja, ki privablja tuje investicije. Poleg omenjenega *ex-ante* učinka na TNI ima višja stopnja zaupanja v družbi tudi ugodne *ex-post* vplive na poslovanje obstoječih tujih investicij. Kot še zapiše Fukuyama (1995), imajo v družbah z visoko stopnjo zaupanja delavci sposobnosti skupnega delovanja za doseganje istih ciljev v skupinah in organizacijah. Zanimiva je tudi opredelitev Bhardwaja, Dierza in Beamisha (2007) glede povezave med omenjenima kulturnima faktorjema, tj. med izogibanjem negotovosti in zaupanjem. Avtorji pravijo, da stopnja izogibanja negotovosti opredeljuje področje zaupanja. Visoka stopnja izogibanja negotovosti lahko tako onemogoči razširitev zaupanja do oseb s tujo kulturo. Kot primer te trditve služi že navedba Fukuyame (1995), ki pravi, da prav visoka stopnja nivo izogibanja negotovosti v japonski kulturi onemogoča razširitev področja zaupanja do tujcev.

Kakšen pa je vpliv omenjenih dveh kulturnih faktorjev na spremembe v obsegu TNI? V eni zelo redkih, a tudi zaradi tega pogosto citiranih empiričnih raziskav na področju analize korelacije med kulturnimi faktorji in obsegom TNI Bhardwaj, Dierz in Beamish (2007) najprej postavijo tri hipoteze:

- H_1 *Povečanje stopnje izogibanja oz. kontrole negotovosti v državi prejemnici* TNI *povzroči padec* TNI*; pričakujemo negativno korelacijo.*
- H_2 *Povečanje stopnje zaupanja v državi prejemnici* TNI *je povezano z dvigom obsega* TNI*; pričakujemo pozitivno korelacijo.*
- H_3 *Povečanje kontrole negotovosti vpliva na odnos med zaupanjem in obsegom* TNI *na način, da omenjeni odnos oslabi, ko se negotovost poveča (in nasprotno: odnos se okrepi, ko se negotovost zmanjša).*

Študija potemtakem analizira tri spremenljivke: vhodne TNI (odvisna spremenljivka), *izogibanje* oz. *kontrolo negotovosti* in *zaupanje* (obe pojasnjevalni spremenljivki). Za vrednotenje obsega vhodnih TNI so avtorji uporabili t. i. indeks vhodnih TNI (*Inward* FDI *Index*),

kot je objavljen v *World Investment Report* (glej http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR-Series.aspx). Za vrednotenje in primerjavo nacionalnih ravni kulturne dimenzije *izogibanja* oz. *kontrole odgovornosti* so uporabili rezultate istoimenskega faktorja iz že omenjenega modela Geerta Hofstedeja.

Za vrednotenje tretje analizirane spremenljivke (zaupanja) pa so bili uporabljeni rezultati meritev zaupanja iz publikacije *Wold Values Survey* (glej http://www.worldvaluessurvey.org).

Glavni zaključki predstavljene študije so naslednji:

- Prva in druga postavljena hipoteza sta potrjeni. Gledano v celoti faktorja izogibanja oz. kontrole odgovornosti ter zaupanja skupaj pojasnita 12 % variance faktorja vhodnih TNI.
- V povezavi s tretjo hipotezo avtorji ugotavljajo, da obstaja povezava med faktorjem zaupanja in faktorjem vhodnih TNI za države s šibkim faktorjem izogibanja oz. kontrole negotovosti ($r = 0{,}59$; $p < 0{,}01$), ne pa tudi za države z močnim faktorjem izogibanja oz. kontrole negotovosti ($r = -0{,}17$; *ns*). Avtorji zaključujejo, da izogibanje oz. kontrola negotovosti pozitivno vpliva na odnos med zaupanjem in vhodnimi TNI na način, da je omenjeni odnos postal šibkejši, ko se je izogibanje oz. kontrola negotovosti povečala. S tem je potrjena tudi tretja hipoteza raziskave.

Na osnovi rezultatov večine analiziranih raziskav lahko tako zapišemo, da razlike v nacionalnih kulturah držav investitorja in prejemnika TNI vplivajo na tuje neposredne investicije, čeprav ugotovljeni vplivi v analiziranih raziskavah niso enoznačno ovrednoteni, niti opredeljeni kot pomembni in še manj kot ključni determinacijski faktorji TNI. Ugotovljeni učinki so bodisi posredni (preko izbire lastniške strukture tujih povezanih podjetij oz. načina vstopa na tuji trg) oz. neposredni (vpliv na obstoj oz. uspešnost poslovanja tujih povezanih podjetij in na sam obseg TNI).

Ključne ugotovitve analize predstavljenih študij in predlog usmeritev raziskovanja vpliva nacionalnih kulturnih razlik na TNI v prihodnosti

Kot smo že zapisali, so si ugotovitve predstavljenih raziskav na področjih vpliva mednacionalnih kulturnih razlik na tuje neposredne investicije pogosto nasprotujoče. Poleg že tako relativno omejenega števila raziskav z obravnavano tematiko je treba njihove rezultate jemati z veliko mero previdnosti pri postavljanju splošno veljavnih zaključkov, zavedajoč se nujnosti upoštevanja posebnosti pri analizirani populaciji (npr. države izvora tujih investitorjev, države preje-

mnice TNI) ter tudi ne vedno zadostnega obsega in pogosto vprašljive zanesljivosti v analize zajetih podatkov.

Navedeno nas pripelje do zaključka, da do tega trenutka pravzaprav še ne moremo potrditi velikega pomena managementa mednacionalnih kulturnih razlik pri opisanih neposrednih ali posrednih vplivih na TNI. Dilema, ki si jo zastavljamo po naši oceni kot relevantno, je torej: »Ali je pravilen zaključek, da razlike v nacionalnih kulturah pač niso pomemben, ključen determinacijski faktor pri sprejemanju odločitev tujih investitorjev glede TNI in zato zaradi svoje relativne nepomembnosti morda niso vredne obsežnega časovnega vložka za raziskovanje v prihodnosti? Ali pa bi, nasprotno, vendarle veljalo dopolniti do sedaj uporabljene metode raziskovanja in bi tako z bolj segmentiranim ter poglobljenim pristopom k analizi skušali dokazati bolj prikrite, posredne, a zato nič manj pomembne vplive managementa kulturnega faktorja na spremenljivko tujih neposrednih investicij?«

Pri iskanju odgovora na predstavljeno dilemo poskušajmo najprej ovrednotiti do sedaj najpogosteje uporabljene metode raziskovanja in predstaviti svoje ugotovitve. Prva ugotovitev je povezana z izbiro analiziranih držav izvora investitorjev, ki so bili predmet raziskav. Relativno hitro lahko pridemo do zaključka, da nesorazmerno pogosto v odnosu do njihovega deleža v svetovnem obsega TNI zasledimo analizo tujih investicij skandinavskega (Finska, Norveška) in nizozemskega izvora. Če skušamo pojasniti razloge za to, potem gotovo drži ugotovitev, da so vse navedene države v svetovnem pomenu relativno majhna, a hkrati močna in globalno dobro prisotna gospodarstva. Prav zato je njihova prilagodljivost, tudi medkulturna, pri prodorih na tuja tržišča gotovo pomemben dejavnik uspešnosti.

Vsaj v primeru Nizozemske lahko zapišemo še eno zanimivost. Omenjeni Hofstedejev model petih kulturnih dimenzij je pravzaprav metodološka osnova velike večine predstavljenih empiričnih raziskav, ki za merjenje medkulturnih razlik uporabljajo iz njega izvedeni predhodno opisani indeks INKR. Zanimiva ugotovitev: Geert Hofstede je po rodu Nizozemec. Sta mar analiza in trud v razumevanju vpliva in pomena medkulturnih posebnosti dandanes predvsem domena raziskovalcev iz manjših držav, z razvitimi gospodarstvi in posledično z velikimi težnjami po uspešnem prodoru tudi na najoddaljenejša mednarodna tržišča? Morda je zapisana trditev bodisi preveč poenostavljena ali enostavno preveč ambiciozna, pa vendar njej v prid govorijo raziskave še enega svetovno priznanega avtorja na področju razumevanja in managementa medkulturnih specifik, Fonsa Trompenaarsa. Prav tako uglednega znanstvenika, tokrat

nizozemsko-francoskega porekla, ki je s svojim do sedaj še vedno temeljnim delom, objavljenim leta 1997 v sodelovanju s Hampden-Turnerjem (*Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*) predstavil drugi referenčen model merjenja medkulturnih posebnosti, zaobjet v sedmih kulturnih dimenzijah. Zanimivo je, da objava Trompenaars-Hampden-Turnerjevega modela ni povzročila njegove kasnejše uporabe v empiričnih raziskavah povezav med posebnostmi nacionalnih kulturnih razlik in TNI, kjer kot referenčen model avtorji raziskav še vedno pogosteje uporabljajo opisani Hofstedejev model. Kljub temu, da sta bila oba modela deležna številnih kritik (glej npr. Soussi in Côté 2006), pa bi morda vendarle veljalo preveriti tudi pojasnjevalno moč kulturnih dimenzij Trompenaars-Hampden-Turnerjevega modela pri analizi vpliva na spremenljivko TNI, ali vsaj nekaterih izmed njih, saj, kot smo videli na primeru uporabe medkulturnega modela Hofstedeja, model kot celota ne uspe enoznačno dokazati vpliva na spremenljivko TNI, medtem ko uporaba posamične kulturne dimenzije (v opisanih raziskavah je to Hofstedejeva dimenzija izogibanja oz. kontrole negotovosti) že pripelje do rezultatov z vsaj delno potrjenim vplivom.

Slednje je tudi shematično lepo razvidno iz preglednice 1, kjer so zaključki vplivov v prvi koloni mešani (potrjeni in nepotrjeni), medtem ko so pri uporabi dveh samostojnih kulturnih dimenzij (druga in tretja kolona) njihovi vplivi na TNI (na uspešnost poslovanja TPP in na obseg TNI) v vseh predstavljenih raziskavah potrjeni.

Če gledamo v širšem kontekstu celote interakcij determinacijskih faktorjev TNI, je hkrati zagotovo smiselno povezati in celovito obravnavati tudi vplive medkulturnih razlik med državama investitorja in prejemnika TNI s popolnoma specifičnimi, v literaturi že potrjenimi pomeni posebnosti posameznih nacionalnih kultur, tako države investitorja kot prejemnika TNI. Znano je, na primer, da so britanski investitorji *a priori* nagnjeni k prevzemom obstoječih tujih podjetij, medtem ko se npr. japonski investitorji *a priori* raje odločajo za nove investicije; obe navedeni dejstvi v osnovi nista odvisni od posebnosti držav-prejemnic TNI. Po drugi strani lahko določene, npr. institucionalne posebnosti posameznih držav prejemnic TNI prav tako opredeljujejo oz. omejujejo bodisi načine vstopa tujih investitorjev ali pa lastniško strukturo podjetij s tujim lastništvom, zato v takšnih primerih odločitev tujega investitorja glede načina oz. oblike vstopa na tuji trg v osnovi ni povezana z medkulturnimi posebnostmi, katerih obvladovanje se na mikroekonomski oz. osebni ravni pojavi šele naknadno.

Očitno kompleksnost analize dejanskega vpliva nacionalnih kul-

PREGLEDNICA 1 Pregled analiziranih raziskav glede vpliva KR na spremenljivke, povezane s TNI

Odvisne spremenljivke	Pojasnjevalne spremenljivke		
	Nacionalne medkulturne razlike (splošno)	Razlike med faktorjem izogibanja oz. kontrolo odgovornosti (Hofstede 1980; 1991)	Razlike med faktorjem zaupanja (Fukuyama 1995)
Izbira lastniške strukture TPP	DA (Gatignon in Anderson 1988; Erramilli 1991; Erramilli in Rao 1993; Benito 1994; Madhok 1994; Padmanabhan in Cho 1996; Bell 1996; Anand in Delios 1997; Hennart in Larimo 1998; Brouthers in Brouthers 2001)	DA (Root 1998)	—
Izbira načina vstopa na tuji trg	DA (Kogut in Singh 1988; Barkema in Vermeulen 1997; Harzing 2002; Larimo 2003; Vermeulen in Barkema, 2001) NE (Cho in Padmanabhan 1995; Padmanabhan in Cho 1996; Brouthers in Brouthers 2000)	—	—
Uspešnost poslovanja TPP	DA (Parkhe 1991; Barkema idr. 1997; Barkema in Vermeulen 1997; Park in Ungson 1997; Barkema, Bell in Pennings 1996; Morosini, Shane in Singh, 1998; Larimo 1998; Shenkar 2001) NE (Larimo 1993; Benito in Larimo 1995; Benito 1997; Hennart idr. 2002)	DA (Barkema in Vermeulen 1997)	DA (Arrow 1974; Ouchi 1981; Aulakh, Kotabe in Sahay 1996; Parkhe 1998; Child 2001)
Obseg TNI	NE (Vaupot 2014)	DA (Hymer 1976; Bhardwaj, Dietz in Beamish 2007; Doney, Cannon in Mullen 1998; Jones in Teegen 2001)	DA (Bhardwaj, Dietz in Beamish 2007; Globerman in Shapiro, 2002)

OPOMBE DA – vpliv je potrjen, NE – vpliv ni potrjen.

turnih posebnosti na TNI skušajmo ob zaključku dopolniti še z dodatnim razmislekom, ki naj nam in drugim raziskovalcem služi kot dodatna usmeritev izbire področij raziskovanja v prihodnosti. Že relativno veliko dosedanjih raziskav analizira posreden vpliv kulturnih značilnosti na TNI preko izbire lastniške strukture TPP in načina vstopa na tuje trge. Vsaj v državah današnje srednje Evrope, predvsem članicah Višegrajske skupine (Poljska, Češka, Slovaška in Madžarska) kot enih izmed najpomembnejših prejemnic TNI tudi izven meja srednjeevropske regije, se med najpomembnejšimi determinacijskimi faktorji TNI v obdobju po letu 1990 pogosto analizira tudi vpliv izbranega modela privatizacije. Po našem mnenju bi bilo zanimivo poglobljeno analizirati vpliv nacionalnih kulturnih posebnosti držav srednje Evrope na izbiro privatizacijskega modela, ki je eden glavnih vzrokov za današnje zelo različne deleže in pomene, ki jih TNI imajo v narodnih gospodarstvih držav te regije. Prepričani smo, da tematika analize vpliva nacionalnih kulturnih posebnosti na TNI še zdaleč ni izčrpana. Naše raziskovanje v prihodnosti bo zagotovo šlo v predlaganih smereh.

Literatura

Anand, J., in A. Delios. 1997. »Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries.« *Journal of International Business Studies* 28 (3): 579–603.

Arrow, K. 1974. *The Limits of Organization.* New York: Norton.

Aulakh, P. S., M. Kotabe in A. Sahay. 1996. »Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach.« *Journal of International Business Studies* 27 (5): 1005–1032.

Ayachi, F., in C. Berthomieu. 2008. »Les déterminants des investissements directs étrangers européens et la gouvernance dans la région MEDA: une estimation par la méthode des moments généralisés.« *Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion* 25 (25): 1–38.

Barkema, H. G., J. H. J. Bell in J. M. Pennings. 1996. »Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning.« *Strategic Management Journal* 17 (2): 151–166.

Barkema, H. G., O. Shenkar, F. Vermeulen in J. H. J. Bell. 1997. »Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures.« *Academy of Management Journal* 40 (2): 426–442.

Barkema, H. G., in F. Vermeulen. 1997. »What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?« *Journal of International Business Studies* 28 (4): 845–864.

Bell, J. H. J. 1996. *Single or Joint Venturing? A Comprehensive Approach to Foreign Entry Mode Choice.* Aldershot: Avebury.

Benito, G. R. G. 1996. »Ownership Structures of Norwegian Foreign Subsidiaries in Manufacturing.« *The International Trade Journal* 10 (2): 157–198.

Benito, G. R. G. 1997. »Divestment of Foreign Production Operations.« *Applied Economics* 29 (10): 1365–1377.

Benito, G. R. G., in J. Larimo. 1995. »Divestment of Foreign Production Operations: The Case of Foreign Direct Investments from two Nordic Countries.« Discussion Paper 187, University of Vaasa, Vaasa.

Bhardwaj, A., J. Dietz in P. W. Beamish. 2007. »Host Country Cultural Influences on Foreign Direct Investment.« *Management International Review* 47 (1): 29–50.

Brouthers, K. D., in L. E. Brouthers. 2000. »Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences.« *Strategic Management Journal* 21 (1): 89–97.

Brouthers, K. D., in L. E. Brouthers. 2001. »Explaining the National Cultural Distance Paradox.« *Journal of International Business Studies* 32 (1): 177–189.

Buono, A., in J. Bowditch. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Cartwright, S., in C. L. Cooper. 1993. »The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage.« *Academy of Management Executive* 7 (2): 57–70.

Cho, K. R., in P. Padmanabhan. 1995. »Acquisition versus New Venture: The Choice of Foreign Establishment Mode by Japanese Firms.« *Journal of International Management* 1 (3): 255–285.

Doney, P. M., J. P. Cannon in M. R. Mullen. 1998. »Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust.« *Academy of Management Review* 23 (3): 601–620.

Erramilli, M. K. 1991. »The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms.« *Journal of International Business Studies* 22 (3): 479–501.

Erramilli, M. K., in C. P. Rao. 1993. »Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach.« *Journal of Marketing* 57 (3): 19–38.

Fukuyama, F. 1995. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity.* London: Hamilton.

Gatignon, H., in E. Anderson. 1988. »The Multinational's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of the Transaction Cost Explanation.« *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (2): 305–336.

Globerman, S., in D. Shapiro. 2002. »Global Foreign Direct Investment Flows: The Role of Governance Infrastructure.« *World Development* 30 (11): 1899–1919.

Harzing, A.-W. 2002. »Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes.« *Strategic Management Journal* 23: 211–227.

Hennart, J.-F., in J. Larimo. 1998. »The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?« *Journal of International Business Studies* 29 (3): 515–538.

Hennart, J.-F., H. G. Barkema, J. H. J. Bell, G. R. G. Benito, J. Larimo, T. Pedersen in M. Zeng. 2002. »The Comparative Survival of European and Japanese Affiliates in the United States.« Rokopis, Tilburg University, Tilburg.

Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Newbury Park, London in New Delhi: Sage.

Hofstede, G. 1991. *Culture and Organizations: Software of the Mind.* London: McGraw Hill.

Hymer, S. H. 1976. *The International Operations of National Firms.* Cambridge, MA: MIT Press.

Jones, G. K., in H. J. Teegen. 2001. »Global R&D Activity of US MNCs: Does National Culture Affect Investment Decisions?« *Multinational Business Review* 9 (2): 1–7.

Kogut, B., in H. Singh. 1988. »The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode.« *Journal of International Business Studies* 19 (3): 411–432.

Larimo, J. 1993. »Foreign Direct Investment Behavior and Performance: An Analysis of Finnish Direct Manufacturing Investments in OECD Countries.« Acta Wasaenia 32, University of Vaasa, Vaasa.

Larimo, J. 1998. »Determinants of Divestments in Foreign Production Operations Made by Finnish Firms in OECD Countries.« Discussion Paper 233, University of Vaasa, Vaasa.

Larimo, J. 2003. »Form of Investment by Nordic Firms in World Markets.« *Journal of Business Research* 56 (9): 791–803.

Madhok, A. 1994. »Mode of Foreign Market Entry: An Empirical Investigation of Transaction Costs and Organizational Capability Perspectives.« Rokopis, University of Utah, Salt Lake City, UT.

Meschi, P.-X. 1997. »Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management.« *Human Relations* 50 (2): 211–228.

Morosini, P., S. Shane in H. Singh. 1998. »National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance.« *Journal of International Business Studies* 29 (1): 137–158.

Olie, R. L. 1996. »European Transnational Mergers.« Doktorska disertacija, University of Maastricht, Maastricht.

Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Padmanabhan, P., in K. R. Cho. 1996. »Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms.« *Management International Review* 36 (1): 45–65.

Parkhe, A. 1991. »Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances.« *Journal of International Business Studies* 22 (4): 579–601.

Parkhe, A. 1998. »Building Trust in International Alliances.« *Journal of World Business* 33 (4): 417–437.

Park, S. H., in G. R. Ungson. 1997. »The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution.« *Academy of Management Journal* 40 (2): 279–307.

Root, F. L. 1998. *Entry Strategies for International Markets.* San Francisco: Jossey-Bass.

Shenkar, O. 2001. »Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences.« *Journal of International Business Studies* 32 (3): 519–536.

Slangen, A. H. L., in J.-F. Hennart. 2002. »Cultural Distance and Foreign Direct Investment: A Comprehensive Model Explaining the Impact of National Cultural Differences on Entry Mode Choice and Subsidiary Performance.« Predstavljeno na 28th Annual Conference of the European International Business Academy, Atene, 8.–10. december.

Soussi, S. A., in A. Côté. 2006. »La diversité culturelle dans les organisations: analyse critique des fondements théoriques du management interculturel.« Rokopis, Université du Québec en Outaouais, Gatineau.

Trompenaars, F., in C. Hampden-Turner. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.* London: Brealey.

Vaupot, Z. 2014. *Communication interculturelle et investissements directs étrangers: cas d'étude sur les relations entre la France et les pays d'Europe centrale.* Lille: ANRT.

Vermeulen, F., in H. G. Barkema. 2001. »Learning through Acquisitions.« *Academy of Management Journal* 44 (3): 457–476.

Uvedba novega izdelka na evropsko tržišče ob upoštevanju notranjih potencialov podjetja

TINA VUKASOVIĆ
Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje,
DOBA *Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor, Slovenija*

JURE ZIDAR
Bioles Horizont, d. o. o., Maribor, Slovenija

Razvoj novih tehnologij in nasičenost trga z izdelki različnega porekla, z različnimi lastnostmi večkrat pri končnih uporabnikih povzroča zbeganost in nezanesljivost pri nakupnem procesu. Sodobna podjetja zaradi hitrejšega pretoka informacij postajajo učeče se družbe, ki temeljijo na odprtih informacijah, enakosti in organizacijski kulturi, ki vzpodbuja sodelovanje, prilagodljivost in raziskave predvsem pri uvajanju novih izdelkov na trg. V članku smo opisali primeren način trženja za uvedbo novega izdelka na zahtevno evropsko tržišče. Z izvedeno tržno raziskavo smo preučili notranje potenciale podjetja, ki so dali odgovor na vprašanje ali je uvedba novega izdelka na zahtevno evropsko tržišče ekonomsko upravičena in smiselna ali ne.

Ključne besede: analiza trga; notranji potenciali podjetja; uvedba novega izdelka na trg

Uvod

V obdobju sodobne ekonomije in nenehnih sprememb na trgu ter izjemne konkurenčne izpostavljenosti so podjetja prisiljena uvajati vedno nova znanja in izdelke, ki bodo na trgu ponujali nove konkurečne prednosti za končnega uporabnika. Uspešno podjetje mora slediti odjemalcu, poznati mora značilnosti trga, spremljati odjemalčeve nakupne navade, ponakupno vedenje in njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo odjemalcev je primarnega pomena, saj se to lahko za podjetje obrestuje ali ne. Veliko teže je pridobiti novega odjemalca ob uvedbi novega izdelka kot pa obdržati že obstoječega. Najpomembneje je, da vodilni v podjetju vedo, kateri so najpomembnejši dejavniki za odjemalca pri nakupu posameznega izdelka, ter se jih zavedajo.

V zadnjih nekaj letih smo priča povišanju cen naftnih derivatov, kar je presenetilo celo največje poznavalce naftne industrije. Tako se

izpolnjujejo pesimistične napovedi strokovnjakov, da bo energija vedno dražja in da bomo morali sami postoriti marsikaj, da bodo stroški energije v gospodinjstvu čim nižji. Več kot polovico vseh stroškov energije v povprečnem gospodinjstvu predstavljata ogrevanje objektov ter priprava tople sanitarne vode s kurilnim oljem, zaradi česar je pričakovati, da bodo posamezna gospodinjstva v bližnji prihodnosti prisiljena razmišljati o zamenjavi oziroma prilagoditvi sistema ogrevanja. Razlogi za odločitev o zamenjavi so poleg nižjih stroškov tudi večja osveščenost in obveščenost javnosti, vsesplošni tehnološki napredek, ekološke in ekonomske zahteve ter pridobitev novih znanj.

Alternativo obstoječim virom (kurilno olje, plin ...) predstavljajo obnovljivi viri energije (predvsem toplotne črpalke), ki so zanimivi tako za posameznike kot za podjetja, njihovo uvajanje pa spodbuja tudi država s kreditiranjem okoljskih naložb in z zagotavljanjem nepovratnih finančnih sredstev. Slovenija se je z vstopom v Evropsko unijo in z ratifikacijo Kjotskega protokola zavezala k povečanju deleža obnovljivih virov energije v skupni energetski bilanci ter k zmanjševanju emisij ogljikovega dioksida in drugih toplogrednih plinov. Učinkovito rabo energije iz obnovljivih virov lahko dosežemo s skupnimi cilji in državnimi finančnimi spodbudami, ki takšne projekte spodbujajo ter končnemu uporabniku omogočijo in olajšajo investicijo v obnovo obstoječega sistema ogrevanja.

Zapisana dejstva so prispevala k pojavu velikega števila ponudnikov ogrevalnih naprav, ki delujejo na osnovi obnovljivih virov energije, kar posledično pomeni izredno močno konkurenco na trgu. Za uspešnost posameznega podjetja je odločilna hitra prilagoditev lastnih potencialov tržnim razmeram. Uspešno podjetje mora tako redno zaznavati signale sprememb, spremljati delovanje konkurence in nenehno razmišljati o poslovnih priložnostih, ki bi jih lahko koristno izrabljalo v prihodnosti. Zato je potrebna natančna raziskava trga, s katero ugotovimo dejanske potrebe potencialnih odjemalcev, obstoječe stanje, kakšna bo naša predvidena ponudba in kako si bomo zagotovili ustrezen položaj na tržišču. Bistveno je, da natančno predvidimo odziv potencialnih odjemalcev in konkurentov, ki ga bomo povzročili z vstopom novega izdelka v določeno poslovno okolje. Raziskava tržišča sicer predstavlja precejšen stroškovni zalogaj, vendar omogoča uspešno preučitev poslovnih potencialov, realizacijo zadanih ciljev ter ustvarja prednost pred konkurenco, ki trga ni zadovoljivo raziskala in analizirala.

V članku smo z izvedeno tržno raziskavo preučili notranje potenciale podjetja in odgovorili na vprašanje, ali je uvedba novega izdelka na zahtevno evropsko tržišče ekonomsko upravičena in smi-

selna ali ne. Članek obravnava podjetje, ki se ukvarja s prodajo, svetovanjem, montažo in servisom kotlov na lesno biomaso, hkrati pa prodaja lesno biomaso (polena, pelete in brikete) in premog za ogrevanje. Svoje delovanje je v zadnjem času razširilo tudi na prodajo toplote, s čimer cilja na širjenje dejavnosti v smislu večjih ogrevalnih sistemov za industrijo in večstanovanjske objekte. Toplotne črpalke tako predstavljajo za podjetje popolnoma nov segment in poleg obstoječe tehnike na lesno biomaso dopolnitev ponudbe z okolju prijazno ogrevalno tehniko. Ker je obravnavano podjetje v procesu uvedbe novega izdelka na trg, smo posebno pozornost v raziskavi namenili analizi dejavnikov, ki vodijo k nakupu nove kurilne naprave (toplotne črpalke). Glede na razmere tržnega gospodarstva, kjer smo usmerjeni k ozaveščanju odjemalcev k učinkoviti rabi energije, je obravnavana tematika toliko bolj aktualna.

Pregled literature

RAZISKAVA TRGA

Informacije o trgu in vedenju porabnikov, med katerimi so tržne raziskave osrednji objektivni vir, imajo ključno vlogo pri zagotavljanju dolgoročnega razvoja podjetja. Razumevanje procesa nakupnega odločanja, medijske porabe in vpliva tehnološkega razvoja na porabo so temeljni vzvodi bodoče konkurenčnosti. Vlogo tržnih raziskav, ki so del celostnega sistema trženjskega obveščanja v podjetju, je treba obravnavati kot temelj razvoja v porabnika usmerjenega podjetja. V sodobnem trženjskem okolju imajo tržne raziskave pomembno vlogo. Danes težko najdemo uspešno podjetje, ki svoje odločitve sprejema brez opravljenih analiz trga, porabnikov in konkurentov. Podjetja, ki nimajo podatkov o trgu, porabnikih in konkurentih, se lahko v svojih odločitvah prenaglijo ali se napačno odločijo. Odločitve so lahko tudi slabe ali nepopolne. Zato je pomembno, da ima podjetje čim več podatkov o trgu, porabnikih in konkurentih, saj tako laže in bolje sprejema pomembne odločitve (Vukasović 2012, 141).

Področje obnovljivih virov energije in učinkovita raba energije sta danes med pomembnejšimi gospodarskimi smernicami. To je še posebej izrazito v ogrevalni tehniki, kjer se proizvajalci na vso moč trudijo optimizirati izdelke, da bi bilo njihovo delovanje kar se da ekološko in varčno. To je mlad in odprt trg, na katerem se iz leta v leto pojavlja vse močnejša konkurenca, to pa vodi k tehnično dovršenim in kakovostnim izdelkom. V želji po zmanjšanju emisij toplogrednih plinov in povečanju energetske neodvisnosti si države članice EU pri-

zadevajo pomembno povečati delež rabe obnovljivih virov energije, hkrati pa s tem povečati proizvodnjo električne energije iz takšnih virov.

Podjetja brez poznavanja in razumevanja potreb odjemalcev ne morejo oblikovati svojih izdelkov in storitev. Tržna raziskava je izjemno koristna z vidika sprejemanja boljših tržnih odločitev s pomočjo podatkov in informacij, zbranih s pomočjo tržne raziskave, ki so nujne pri uresničitvi projektov. Razlogi za opravljanje tržne raziskave so največkrat: raziskovanje, s katerim želimo priti do boljših idej, raziskovanje s ciljem boljšega poznavanja potencialnih kupcev, spoznavanje konkurence ter spoznavanje samega sebe. Največkrat želimo skozi tržno raziskavo odgovoriti na vprašanja, kakšne so značilnosti določenega trga, koliko izdelkov je mogoče prodati na določenem trgu, kakšen je učinek oglaševanja in prodajnopospeševalnih akcij, kakšno je gibanje cen, kakšne so možnosti posredništva, kaj kupci pričakujejo od izdelka itd. Tržna raziskava je temeljni vsebinski del tržnega informacijskega sistema. Čeprav je tržna raziskava eno najpomembnejših opravil pred uvedbo novega izdelka, se le postopoma uveljavlja kot informacijska podlaga vseh trženjskih dejavnosti (Zidar 2013, 5).

PROCES UVAJANJA NOVEGA IZDELKA

V literaturi številni avtorji poudarjajo izjemen pomen razvijanja in uvajanja novega izdelka na tržišče. V praksi se pokaže, da je razvoj novega izdelka zmeraj tvegan in finančno zahteven zalogaj, zato mu je treba nameniti posebno pozornosti. Čeprav se le majhen delež inovativnih idej udejanji in doseže ekonomski uspeh, se nihče v podjetju ne sprašuje, ali je smiselno razvijati nove izdelke. Razvoj novih izdelkov je nujen za uspešno poslovanje podjetja in doseganje konkurenčne prednosti ter rasti podjetja.

Podjetje v procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka na trg preide skozi različne faze. Razdrobljenost procesa po fazah omogoča (Gevirtz 1994, 12) boljši nadzor glede doseganja časovnih rokov posameznih faz, sprotno preverjanje stroškov po fazah, ugotavljanje, ali je smiselno z razvojem novega izdelka nadaljevati ali ga opustiti.

Rochford in Rudelius (1992, 287–299) sta opravila raziskavo o številu faz, ki jih podjetja izvajajo v procesih razvoja novega izdelka. V raziskavo sta vključila 79 podjetij in ugotovila, da podjetja skoraj vedno izvajajo naslednje faze: zbiranje zamisli, razvoj izdelka ter testiranje izdelka v podjetju. Nekoliko manj pozornosti podjetja namenijo fazi predhodnega tehničnega testiranja, predhodnega finančnega testiranja in testiranja izdelka na trgu. Ostale faze, na primer

selekcijo zamisli, predhodno raziskavo trga, predhodno oceno proizvodnje, preučitev trga, testiranje trga in finančno analizo, pa izvajajo zelo redko.

Rosenau (1998, 12–20) je proces razvoja novega izdelka opredelil nekoliko drugače, in sicer na osem stopenj. Poudaril je, da vse te faze niso nujno vedno potrebne in da se število stopenj spreminja glede na vrsto novega izdelka in trga. Stopnje so: nastanek zamisli/koncepta, študija tehnoloških zmožnosti, specifikacija razvoja, design oziroma sestava (predhodnik prototipa), razvoj oziroma izdelava prototipa, potrditev prototipa, začetek proizvodnje in testiranje trga po uvedbi novega izdelka. V tej klasifikaciji je jasno poudarjen proizvodni vidik, skoraj vse stopnje so namreč povezane s tehnološkim in proizvodnim razvojem izdelka. Podjetja pri analizi potrebujejo tudi končni instrument za ocenitev, ali dejansko zadovoljujejo interese porabnikov, ne pa le svojih lastnih interesov, oziroma ali izvajajo etično in družbeno odgovorno trženje (Radonjič in Iršič 2011, 739).

Strategija uvajanja

K razvoju novega izdelka navadno pristopimo na osnovi strateškega načrta. Običajno strategija uvajanja zajema določene točke, po katerih se bomo ravnali pri uvedbi izdelka. Postavimo si cilje v smislu povečanja produktivnosti, povečanja konkurenčnosti, povečanja dobička, zmanjšanja stroškov itd. Običajno po razvijanju koncepta in njegovem testiranju sledi natančna izdelava strategije uvajanja v obliki načrta trženjske strategije, s pomočjo katere skušamo izdelek uvesti na trg. Trženjsko strategijo sestavljajo trije deli. Prvi del zajema obdobje prvih nekaj let prodaje novega izdelka in pokriva: velikost in smernice na ciljnem trgu, pozicioniranje izdelka na trgu, obseg prodaje v prvih letih prodaje, tržni delež v prvih letih prodaje ter načrtovani dobiček. Drugi del strategije uvajanja izdelka je sestavljen iz: načrtovanja cene izdelka, strategije distribucije izdelka, enoletnega proračuna za trženje izdelka. Tretji del je namenjem dolgoročnemu načrtovanju in za celotno obdobje zajema: prodajo, dobiček, strategijo trženjskega spleta (Kotler 1996, 338).

Koristno je, če vzporedno z razvojem izdelka izdelamo tudi načrt uvajanja izdelka na tržišče. V strategiji in načrtih novih izdelkov so načeloma zbrani potrebni elementi za uspešen zaključek projekta razvoja. Napake, ki privrejo na plan v tem delu, se pogosto odražajo v motnjah in časovnih zamikih pri razvoju novega izdelka. Mnoge raziskave so potrdile, da so neopredeljeni in slabo opredeljeni cilji novih izdelkov glavni razlog zamud pri uvajanju izdelka na tržišče in

glavni razlog za napake, ki se pojavijo v procesu razvoja in uvajanja izdelka.

Ekonomika uvajanja

Projekt uvajanja novega izdelka zajema opredelitev stroškov, ki bodo bremenili celoten projekt. Uvedba izdelka zahteva že na začetku dovolj hitro promocijo, saj brez uspešnih trženjskih pristopov pri uvedbi novega izdelka ne gre. Za nadaljnjo prodajo je izjemno pomembno, da se kot proizvajalec pokažemo na pomembnejših sejmih z energetsko tematiko (med pomembnejše sodijo sejmi DOM, MOS in Energetika). Vsak potencialni kupec mora imeti vedno odprt dostop do informacij, ki ga v zvezi z izdelkom zanimajo, zato je nujno, da imamo pregledno in redno posodobljeno spletno stran z vsemi pomembnimi podatki.

Največji strošek zagotovo predstavlja razvoj toplotne črpalke, od tehničnih stroškov pa so tukaj še stroški testiranja toplotne črpalke, stroški tehnične ekipe, potrošnega materiala, servisiranj.

Osnovna logika vsakega podjetja je razvijati nove izdelke, jih konstruirati in izdelati, nato pa z dobičkom prodati. Če podjetje novih izdelkov redno ne uvaja na tržišče, ima malo možnosti za svoj obstoj. Podjetja, ki proizvajajo izdelke, kar pomeni, da nabavljajo material in ga obdelujejo, imajo običajno od 50 do 80 odstotkov vseh stroškov zgolj s kupovanjem materiala in z njegovo obdelavo. Razvoj v takšnem podjetju predstavlja od 5 do 15 odstotkov skupnih stroškov, pa še to predstavljajo predvsem stroški zaposlenih v tej enoti podjetja. Povsem drugače je z vplivom na stroške, pri čemer lahko računamo, da se kar 70 odstotkov vseh stroškov definira v razvoju, kar se dejansko najbolje razloži z dejstvom, da razvojniki s tem, ko postavijo zasnovo, definirajo vso tehnologijo izdelave, ki sledi v nadaljevanju. Vse druge enote v podjetju bistveno manj vplivajo na stroške, ki nastanejo med celotnim tehnološkim procesom (Pehan 2012, 54). V preglednici 1 prikazujemo vpliv posameznih dejavnosti podjetja na nastajanje stroškov.

PREGLEDNICA 1 Vpliv posameznih dejavnosti podjetja na nastajanje stroškov

Dejavnosti podjetja	Razvijanje, načrtovanje	Priprava proizvodnje	Proizvodnja	Priskrba materiala	Vodstvo podjetja
Vpliv na stroške	70 %	18 %	7 %	5 %	0 %
Povzročanje stroškov	10 %	5 %	30 %	30 %	25 %

OPOMBE Povzeto po Pehan (2012, 65).

Faze procesa uvajanja

V podjetjih bi morali najprej definirati strategijo podjetja do novih izdelkov, ki bi morala biti sestavni del strategije podjetja. V literaturei zasledimo šest različnih strategij razvoja novih izdelkov, ki jih povzemamo po Kotlerju (1996, 316): lasten razvoj, pridobitev licence, pridobitev novih znamk z nakupom organizacije, razvoj izdelkov, kjer posnemamo konkurenco, razširitev znamke, obnovitev starih izdelkov. Kotler (1996, 322) opisuje zaporedje faz procesa uvajanja novega izdelka na naslednji način: iskanje idej, ocenjevanje idej, oblikovanje in testiranje koncepta izdelka, razvoj trženjske strategije, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje na trgu ter dokončna uvedba izdelka na trg. Ta pristop je bolj tržno naravnan, medtem ko Rozman in Rusjan (1994, 206) opisujeta faze uvajanja novega izdelka nekoliko bolj s proizvodnega vidika: ustvarjanje zamisli o izdelku in izbira med njimi, projektiranje in oblikovanje izdelka, konstruiranje izdelka z izdelavo prototipa, preizkušanje izdelka ter končno oblikovanje izdelka. Ob vseh stopnjah procesa uvajanja je izredno pomembno hkratno ali predhodno izobraževanje prodajne mreže in vseh tistih zaposlenih v podjetju, ki se bodo kakor koli srečali s prodajo novega izdelka. Le vnaprej pripravljeno in motivirano osebje se bo uspešno odzivalo ob vseh izzivih, ki jih ponuja uvedba novega izdelka na tržišče.

Obdobje počasne rasti prodaje se začne, ko se izdelek že pojavi na tržišču. To je pravzaprav faza uvajanja, zanjo pa je značilno, da je kupcem izdelek še dokaj neznan, zaradi česar mora podjetje vlagati določena sredstva v tržno komuniciranje. To je faza, v kateri le redki izdelki preidejo v fazo rasti, ostali pa se pokažejo kot neuspešni. To je faza v življenjskem ciklu izdelka, ki je najbolj negotova in tvegana. Proizvodni stroški so v tej fazi na enoto izdelka visoki, saj proizvodnja poteka v manjših serijah, poleg visokih stroškov pa je tudi prodaja nizka, kar pomeni malo ali nič dobička. Če je izdelek uspešno prestal uvajanje, preide v fazo rasti, tukaj pa se začne pojavljati tudi dobiček. Ko preide izdelek v fazo zrelosti, dosega obseg prodaje najvišjo vrednost, torej vrh. Zadnja faza življenjskega cikla izdelka je faza upadanja, ko mora podjetje postopoma prenehati s proizvodnjo in izdelek umakniti s trga, saj vztrajanje povzroča visoke stroške (Zidar 2013, 20–21).

Uvedba izdelka na trg je ključna faza v organizaciji življenjskega cikla izdelka. Gre za del razvojne stopnje, ki pomembno vpliva na nadaljnji položaj izdelka. Pojavi se lahko tudi stanje, ko je nov izdelek odličen, toda ob neprimerni uvedbi na trg se lahko izkaže za

neuspešnega. Vzroki za težave lahko tičijo v neprimernem pozicioniranju izdelka, težavah pri distribuciji, premočni konkurenci ipd.

Organizacija uvajanja

Iz testiranja izdelka (tako iz tržnega kot tehničnega vidika) pridobimo informacije, ki jih potrebujemo za odločitev o tem, na kakšen način bomo uvedli izdelek na trg. Pomembno je, da pred uvedbo izdelka na trg v podjetju natančno definiramo strategijo uvajanja novega izdelka in način uvedbe izdelka na trg, s čimer se želimo izogniti morebitnim težavam na trgu. Pred uvedbo izdelka na trg je treba v podjetju odgovoriti na nekaj pomembnih vprašanj: kdaj, kje, komu in kako ponuditi ter distribuirati nov izdelek (Kotler 1996, 344–345).

Faze procesa uvajanja in celoten proces uvajanja izdelka na trg smo opisali v logičnem zaporedju, toda v praksi se določene faze odvijajo hkrati in pa tudi v drugačnem zaporedju. Za podjetje je predvsem pomembno to, da je proces sistematično urejen, saj bo v nasprotnem primeru težko doseči zastavljene cilje. Odločitev za uvedbo izdelka na trg pomeni, da se bo moralo podjetje soočiti z najvišjimi stroški. Odločitev je povezana z zagotovitvijo celotne opreme, lastne ali najete, potrebne za proizvodnjo. Pomemben in visok strošek predstavlja trženje, ki obsega stroške tržnega komuniciranja. Pri uvedbi izdelka na trg moramo (Kotler 1996, 345):

- določiti čas za vstop izdelka na trg, kar ključno vpliva na uspeh izdelka na trgu. Nekatera podjetja se odločajo za prvi vstop in uživajo prednosti prvega na trgu ter hkrati tvegajo, da bo zaradi napak pri uvedbi izdelka ta dobil na trgu napačno podobo. Vzporedni vstop pomeni, da se podjetja odločijo za vzporeden vstop s konkurenčnimi izdelki in s tem za razdelitev stroškov predstavitve na vsa podjetja. Podjetje pa se lahko odloči za pozen vstop, pri katerem zadržuje uvedbo izdelka na trg in počaka, da vstopi konkurent. S tem podjetje doseže, da stroške izobraževanja o novem izdelku nosi konkurent, odpravi lahko vse napake, ki so se pojavile pri konkurentu, in spozna dejanski obseg trga;
- določiti, ali bo izdelke uvedlo v enem kraju, okrožju, na celotnem domačem ali mednarodnem trgu. Odločitev je povezana z razpoložljivim kapitalom in zmogljivostmi za izdelavo novih izdelkov. Glavna merila ocenjevanja so tržni potencial, ugled podjetja na domačem trgu, stroški oskrbe trgovskih poti, stroški komunikacijskih medijev, vpliv enega področja na drugo ter prodor konkurentov. Zelo pomemben dejavnik pri odločitvi je prisotnost konkurentov;

- določiti ciljno skupino možnih kupcev, ki naj bi bila med najobetavnejšimi skupinami kupcev. Cilj podjetja je, da čim hitreje doseže zelo velik obseg prodaje, da motivira prodajno osebje in pritegne še ostale možne kupce;
- določiti akcijski načrt za uvedbo novega izdelka na trg, v katerem so predvidene in usklajene številne dejavnosti.

Kontrola uvajanja

Kontrola uvajanja izdelka na trg je zadnja faza pri uvajanju izdelka, ki pa pomembno vpliva na delovanje v podjetju, saj nudi določene kazalnike, po katerih naj se ravnamo v prihodnosti. Ključni elementi, ki po Rosenau (1996, 382) vplivajo na uvajanje izdelka, so naslednji:

- Vloga odjemalca: pri razvoju novega izdelka in pri njegovi uvedbi na trg je odjemalec osrednji člen razvoja. Nov izdelek bo lahko uspel na trgu, če ga bodo odjemalci spoznali in ga sprejeli.
- Vloga distribucije: prodajna pot poveže mesto proizvodnje z mestom nakupa izdelka. Distributerji morajo sprejeti izdelek, preden ga lahko sprejmejo odjemalci. Pri izbiri prodajne poti je treba upoštevati ciljno skupino odjemalcev, ki ji je nov izdelek namenjen.
- Pozicioniranje izdelka: v tem delu pokažemo razmerje novega izdelka do obstoječih izdelkov v podjetju in na trgu.
- Cena: pri določitvi cene izdelka je pomembno poznavanje novega izdelka, konkurence in dolgoročnih ciljev podjetja.
- Promocija: odjemalce je treba obvestiti, da je nov izdelek na trgu. Prav poznavanje ciljne skupine odjemalcev za nove izdelke določa način komunikacije.
- Konkurenca: nov izdelek lahko tako odstopa od obstoječih izdelkov, da na trgu nima konkurentov, kar pa se ne zgodi ravno pogosto. Praviloma so na trgu podobni izdelki drugih proizvajalcev, ki bodo reagirali na vstop novega izdelka. Dober načrt vstopa novega izdelka na trg predvidi možne odzive konkurentov.
- Vodenje faze uvajanja izdelka: pri vodenju faze uvajanja izdelka na trg sta pomembna elementa čas in hitrost.
- Nadzorovanje: uvajanje novega izdelka na trg se redko uresniči na predvideni način. Ravno zaradi tega je treba slediti procesu uvajanja in odpravljati težave, ki se pojavljajo.

Po zaključenem procesu uvajanja izdelka na trg je smotrno slediti, kaj se dogaja z izdelkom. Na ta način se lahko seznanimo z uspešnostjo izdelka na trgu in z možnostmi potrebnih izboljšav izdelka, če se

prodajne napovedi ne uresničijo. Spremljanje dogajanja na trgu po uvedbi izdelka zagotavlja pomembne informacije o položaju izdelka na trgu in o morebitnih prisotnih težavah. Spremljanje položaja izdelka vpliva na izboljšanje procesa razvoja izdelka v podjetju in tudi na povečevanje uspešnosti uvedenih novih izdelkov. Pri ocenjevanju uspešnosti uvedbe novega izdelka na trg lahko dosežene rezultate primerjamo s načrtovanimi cilji, pričakovanji, zgodovino ali delovanjem konkurence. Na ta način dosežek ovrednotimo kolikor je le mogoče objektivno (Blanc 2003, 35).

Analiza notranjih potencialov podjetja pred uvedbo novega izdelka na tržišče

PREDSTAVITEV PODJETJA

Preučevano podjetje se danes ukvarja s prodajo, svetovanjem, montažo in servisom kotlov na lesno biomaso, hkrati pa prodaja lesno biomaso (polena, pelete in brikete) in premog za ogrevanje. Opravljajo tudi sklop dodatnih dejavnosti, ki so opredeljene kot proizvodnja, gradbeništvo, posredništvo, trgovina, najem, izobraževanje in poslovna svetovanja. Podjetje je v zadnjem času svoje delovanje razširilo tudi na prodajo toplote, s čimer ciljajo na širjenje dejvnosti podjetja v smislu večjih ogrevalnih sistemov za industrijo in večstanovanjske objekte. Vsa ogrevalna tehnika, s katero se ukvarjajo, sledi smernicam obnovljivih in okolju prijaznih virov energije. Njihov cilj je razširiti pponudbo podjetja na nov, specifičen del ogrevalne tehnike – toplotne črpalke, katerih prodaja na trgu stalno narašča. Ponudoto želijo izdelke, ki bodo zadovoljili tehnična in estetska pričakovanja kupcev, ti pa bi z nakupom pridobili dovršeno ogrevalno enoto in vse z njo povezane storitve. Toplotne črpalke tako za podjetje predstavljajo popolnoma nov segment in dopolnitev ponudbe okolju prijazne ogrevalne tehnike poleg obstoječe tehnike na lesno biomaso.

NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Odjemalci se pri odločanju za nakup toplotnih črpalk odzivajo na različne načine. V odločitvenem procesu se jim poraja ogromno različnih vprašanj o blagovni znamki, o ceni, o poreklu in drugih dejavnikih. Na sprejete odločitve vplivajo različne osebnostne značilnosti, kot so na primer spol, status, dohodek ali starost. Namen raziskave je analizirati dejavnike, ki vodijo k nakupu nove kurilne naprave (toplotne črpalke), ter preučiti notranje potenciale podjetja, ki bodo odgovorili na vprašanje, ali je uvedba novega izdelka ekonomsko upravičena in smiselna ali ne. Cilj raziskave je pridobiti stališča

potencialnih odjemalcev, ki bodo ključna pri odločitvi o uvedbi novega izdelka na trg, ter potrditi ali ovreči zamisel o uvedbi novega izdelka (toplotne črpalke) na zahtevno evropsko tržišče.

METODOLOGIJA IN VZOREC RAZISKAVE

Za zbiranje podatkov smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja. Anketiranje smo izvajali s pomočjo telefonske prodaje v podjetju. V vzorec raziskave smo vključili 105 anketirancev. Anketirance smo v vzorec izbrali naključno iz podatkovne baze podjetja, kjer so zajeti dosedanji odjemalci kurilnega olja. V raziskavi je sodelovalo 51,1 % vprašanih moškega spola in 48,9 % vpašanih ženskega spola. Največ anketiranih je bilo starih od 21 do 30 let, in sicer skupaj 37, kar predstavlja 38,9 % vseh vprašanih. 31 jih je bilo mlajših od 20 let. V starostnih razredih od 31 do 40 let in od 41 do 50 let jih je bilo enako število, in sicer v vsakem po 13. Le en anketirani je bil starejši od 51 let. Na osnovi analize odgovorov ugotavljamo, da so na vprašanja odgovarjali v povprečju mladi, saj je bilo kumulativno 71,6 % vseh vprašanih mlajših od 30 let in 85,3 % mlajših od 40 let. Največ vprašanih je imelo univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo, in sicer 28,7 %. 21 anketiranih je imelo visoko stopnjo izobrazbe ali prvo bolonjsko stopnjo in srednjo izobrazbo. Sledita ji poklicna in višja izobrazba. Trije vprašani so imeli osnovnošolsko izobrazbo. 69,5 % anketirancev je zaposlenih, 10,5 % samozaposlenih, po 7,4 % je bilo dijakov in brezposelnih, še manj honorarno zaposlenih in najmanj upokojencev (2,1 %).

OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV

Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, smo statistično obdelali s pomočjo računalniškega statističnega programa SPSS. Pri obdelavi smo uporabili aritmetične sredine, standardne odklone, parametričen *t*-test, Kolmogorov-Smirnov test (z Lillieforsovim popravkom) in Mann-Whitneyjev *U*-test. Ključna predpostavka je, da bo toplotna črpalka zanimiva za uporabo dosedanjim odjemalcem obravnavanega podjetja. Razlogi za to so ekonomski in racionalni, saj ogrevanje s toplotno črpalko v primerjavi s kotlom na kurilno olje zmanjša celotne stroške ogrevanja v gospodinjstvu tudi do 50 %.

V nadaljevanju članka prikazujemo pomembnejše rezultate raziskave, s pomočjo katerih smo potrdili oziroma zavrgli zastavljene hipoteze.

H_1 *Več kot 60 % anketirancev še ni zamenjalo obstoječe ogrevalne naprave s toplotno črpalko ali drugim virom ogrevanja.*

PREGLEDNICA 2 Odločitev za nakup zaradi cene glede na izobrazbo

Izobrazba	Veljavni		Manjkajoči		Skupaj	
	Število	Delež	Število	Delež	Število	Delež
Srednja ali manj	35	97,2 %	1	2,8 %	36	100,0 %
Višja ali več	56	96,6 %	2	3,4 %	58	100,0 %

OPOMBE Povzeto po Zidar (2013).

PREGLEDNICA 3 Kolmogorov-Smirnov test (z Lillieforsovim popravkom)

Izobrazba	Statistika	Število	Sig.
Srednja ali manj	0,279	35	0,000
Višja ali več	0,168	56	0,000

OPOMBE Povzeto po Zidar (2013).

Pri vprašanju »Ali ste obstoječo ogrevalno napravo že zamenjali s toplotno črpalko ali drugim virom ogrevanja?« je 24,3 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, da so jo že zamenjali, 75,7 % anketirancev pa ogravalne naprave še ni zamenjalo, hipotezo 1 zato potrjujemo.

H_2 *Nizka cena toplotne črpalke bo pri odjemalcih z višjo oziroma visoko izobrazbo spodbudila nakup.*

Pri preverjanju hipoteze 2 smo anketirance glede na izobrazbo razdelili v dva razreda (srednja izobrazba ali manj in višja izobrazba ali več) in tako pridobili dve novi skupini (preglednica 2), med katerima smo kasneje lahko izračunali statistično pomembne razlike v povprečju pri spremenljivki »Za nakup toplotne črpalke sem se/se bom odločil zaradi njene cene«, ki na lestvici od 1 do 6 meri, kakšno vlogo ima cena pri nakupni odločitvi.

Pogoj za parametrični *t*-test, ki ugotavlja, ali obstajajo statistično pomembne razlike v povprečjih, je normalna distribucija podatkov, kar pomeni, da morajo biti podatki razporejeni po Gaussovi krivulji. To smo preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom (z Lillieforsovim popravkom), s pomočjo katerega smo izračunali, ali se naša distribucija statistično pomembno razlikuje od normalne. Rezultate testa v celoti prikazuje preglednica 3.

Na osnovi testa ugotavljamo, da je statistična pomembnost/značilnost (Sig.) manj kot 0,05, kar pomeni, da distribucija podatkov ni normalna oziroma ni razporejena po Gaussovi krivulji. Ker ta pogoj ni izpolnjen, smo v nadaljevanju uporabili neparametrični Mann-Whitneyjev *U*-test.

V preglednici 4 so prikazana povprečja pri izbrani spremenljivki glede na izobrazbo. Opazimo, da se ljudje s srednjo izobrazbo ali manj v povprečju pogosteje odločajo za nakup toplotne črpalke

PREGLEDNICA 4 Odločitev za nakup zaradi njene cene, glede na izobrazbo

Izobrazba	Število	M	SD
Srednja ali manj	35	4,89	1,25
Višja ali več	56	3,93	1,67
Skupaj	91	4,30	1,59

OPOMBE Povzeto po Zidar (2013).

PREGLEDNICA 5 Zakaj bi se/ste se odločili za nakup toplotne črpalke?

Odgovor	Število	M	SD
Ker je toplotna črpalka slovenskega porekla.	94	2,71	1,46
Nakup toplotne črpalke so mi/mi bodo priporočali sorodniki, prijatelji oz. znanci.	94	3,52	1,36
Za nakup sem se/se bom odločil, ker me je pritegnil videz toplotne črpalke.	94	2,44	1,74
Za nakup toplotne črpalke sem se/se bom odločil zaradi njene cene.	94	4,27	1,59
Za nakup toplotne črpalke sem se/se bom odločil, ker se mi je zdela kakovostna.	95	4,27	1,53
Dvig cen fosilnih goriv je/bo vplival na nakup toplotne črpalke.	96	3,68	1,71

OPOMBE Povzeto po zidar (2013).

zaradi njene cene. Statistično pomembnost razlik smo nato preverili z neparametričnim Mann-Whitneyjevim U-testom za neodvisne vzorce, ki ne potrebuje izpolnjenih pogojev, kot je normalna distribucija podatkov. Test je pokazal, da je raven statistične pomembnost manj kot 0,05, kar pomeni, da obstajajo statistično pomembne razlike med skupinama glede na izobrazbo, in sicer na ravni 5 % tveganja. Statistična pomembnost nam je tako dala podatek, kako zelo prepričani smo lahko, da razlike med skupinami zares obstajajo v populaciji, iz katere je bil vzet vzorec. Ker je bila v našem primeru statistična pomembnost 0,006, to pomeni, da smo bili celo na ravni 1 % tveganja prepričani, da se statistično pomembne razlike pojavljajo. Na osnovi zgoraj zapisanih podatkov hipotezo 2 zavračamo. Dokazali smo ravno nasprotno od predvidevanja s H_2, in sicer, da bo nizka cena toplotne črpalke pri odjemalcih s srednjo ali nižjo izobrazbo spodbudila nakup.

H_3 *Odjemalci bodo med dejavniki, ki vplivajo na odločitev nakupa toplotne črpalke, prisodili slovenskemu poreklu največji vpliv.*

V preglednici 5 smo podali povprečne ocene in standardne odklone za vsak dejavnik nakupa posebej. V vprašalniku so udeleženci ocenjevali pomembnost dejavnikov z oceno od 1 do 6, pri čemer je

PREGLEDNICA 6 Zakaj bi se/ste se odločili za nakup toplotne črpalke (95% interval zaupanja)?

Odgovor	Spodnji	Zgornji
Ker je toplotna črpalka slovenskega porekla.	2,41	3,01
Nakup toplotne črpalke so mi/mi bodo priporočali sorodniki, prijatelji oz. znanci.	3,24	3,80
Za nakup sem se/se bom odločil, ker me je pritegnil videz toplotne črpalke.	2,08	2,79
Za nakup toplotne črpalke sem se/se bom odločil zaradi njene cene.	3,94	4,59
Za nakup toplotne črpalke sem se/se bom odločil, ker se mi je zdela kakovostna.	3,96	4,59
Dvig cen fosilnih goriv je/bo vplival na nakup toplotne črpalke	3,33	4,02

OPOMBE Povzeto po zidar (2013).

ocen 1 pomenila najmanj pomemben dejavnik in ocena 6 najbolj pomemben dejavnik, ki vpliva na odločitev o nakupu toplotne črpalke. Razvidno je, da so anketiranci ocenili kakovost in ceno kot najpomembnejša dejavnika nakupa s povprečno oceno 4,27. Dejavnik slovensko poreklo je med vprašanimi dosegel predzadnje mesto po vplivnosti na nakup.

Izračunu povprečij smo dodali še statistični izračun intervala zaupanja, ki nam pove, od katere do katere povprečne vrednosti se vrednosti dejansko gibljejo v populaciji s 95 % verjetnostjo.

Iz preglednice 6 je razvidno, da tudi pri zgornji meji intervala zaupanja slovensko poreklo ne bi doseglo takšne ravni pomembnosti, da bi lahko hipotezo potrdili. Zato na osnovi tega hipotezo 3 zavračamo. Največjo pomembnost anketiranci namenjajo kakovosti in ceni, najmanj pa jih zanimata videz in slovensko poreklo.

PREDLOGI ZA USPEŠNO UVEDBO NOVEGA IZDELKA NA EVROPSKO TRŽIŠČE

V obdobju sodobne ekonomije in nenehnih sprememb na trgu ter izjemne konkurenčne izpostavljenosti so podjetja prisiljena uvajati vedno nova znanja in izdelke, ki bodo na trgu ponujali nove konkurečne prednosti za končnega odjemalca. Zaradi omenjenega je pred obravnavanim podjetjem velik izziv, saj se odloča o zelo tveganem dejanju, in sicer o izbiri in odločitvi o uvedbi novega izdelka na zahtevno evropsko tržišče. V članku smo se zato osredotočili na nakupno odločanje potencialnih odjemalcev podjetja glede nakupa toplotnih črpalk. Za lažjo odločitev o uvedbi novega izdelka na trg smo z raziskavo preučili notranje potenciale podjetja in odgovorili na vpraša-

nje, ali je uvedba novega izdelka ekonomsko upravičena in smiselna ali ne.

Uspešno podjetje mora slediti odjemalcu, mora poznati značilnosti trga, spremljati odjemalčeve nakupne navade, ponakupno vedenje in njegovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo odjemalcev je primarnega pomena, saj se to lahko za podjetje obrestuje ali ne. Veliko teže je pridobiti novega odjemalca ob uvedbi novega izdelka kot pa obdržati že obstoječega. Najpomembnejše je, da vodilni v podjetju vedo, kateri so najpomembnejši dejavniki za odjemalca pri nakupu izdelka, in to upoštevajo.

Ker je obravnavano podjetje v procesu uvedbe novega izdelka na trg, smo si v raziskavi zastavili cilj ugotoviti, kateri najpomembnejši dejavniki vplivajo na nakupno odločanje. Rezultati raziskave so pokazali, da sta najpomembnejša tržna in gospodarska dejavnika cena ter kakovost izdelka. Ker smo v času recesije, opažamo, da se struktura nakupa spreminja, vendar potencialni odjemalci najraje kupujejo kakovostne in cenovno ugodne izdelke.

Naključno izbrani odjemalci so izrazili različna mnenja in izbrali različne dejavnike, po katerih bi se odločili za nakup toplotne črpalke. Te dejavnike smo podrobno raziskali in ugotovili, zakaj odjemalci dajejo prednost določenim dejavnikom. Največkrat so dejavniki, ki vplivajo na odjemalca, odraz tržnega stanja in družbe, v kateri živimo. V okolju se pojavljajo različni koncepti spodbujanja odjemalcev k nakupu, zato je pred uvedbo novega izdelka na trg nujno, da raziščemo, kateri dejavniki vplivajo na nakupne odločitve odjemalcev. Vodilno vlogo smo namenili spoznanjem in odločitvam odjemalca o tem, kateri dejavniki so v nakupnem procesu najpomembnejši.

Glede na dejstvo, da je raziskava potekala v času gospodarske recesije, opažamo, da je stopnja tveganja glede na ceno in kakovost izdelka visoka. Nakupni dejavniki se spreminjajo glede na stopnjo recesije, zato bi bilo zanimivo raziskati dejavnike odločanja v najvišji stopnji recesije in jih primerjati dejavniki odločanja v gospodarstvu, ki ni v recesiji. Omejitev raziskave je zagotovo tudi ta, da kot predmet proučevanja obravnavamo samo eno podjetje, zato rezultatov ne moremo aplicirati na podjetja na splošno. Prav tako smo bili geografsko omejeni samo na slovenski trg.

Na osnovi rezultatov raziskave smo ugotovili, da potencialni odjemalec v raziskavi pripisuje največji pomen kakovosti v kombinaciji s ceno toplotne črpalke, zato predlagamo, da je vodstvo podjetja pri uvedbi novega izdelka na zahtevno evropsko tržišče pozorno predvsem na ta dva tržna in gospodarska dejavnika.

Literatura

Blanc, I. 2003. »Ravnanje projektov uvajanja novih izdelkov s primerom podjetja Žito Gorenjka.« Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.

Gevirtz, C. 1994. *Developing New Products with* TQM. New York: McGraw-Hill.

Kotler, P. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor.* Ljubljana: Slovenska knjiga.

Pehan, S. 2012. *Sistemsko projektiranje in konstruiranje.* Maribor: Fakulteta za strojništvo.

Radonjič, D., in M. Iršič. 2011. *Strateški marketing.* Velenje: Pozoj.

Rochford, L., in W. Rudelius. 1992. »How Involving More Functional Areas Within a Firm Affects the New Product Process.« *Journal of Product Innovation Management* 9 (4): 287–299.

Rosenau, D. M. 1998. *Successful Project Management.* New York: Wiley.

Rosenau, D. M. 1996. *The* PDMA *Handbook of New Product Development.* New York: Wiley.

Rozman, R., in B. Rusjan. 1994. *Organizacija (ravnanje) proizvodnje: del 2 (gradivo za učbenik)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Vukasović, T. 2012. *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja.* Koper: Založba Univerze na Primorskem.

Zidar, J. 2013. »Analiza notranjih potencialov podjetja za uspešno uvedbo toplotne črpalke na slovensko tržišče.« Magistrska naloga, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.

Vloga tržnega komuniciranja v podjetju: študija primera Lumar

SARA KOBOLD
Podiplomska študentka Univerze na Primorskem, Slovenija

Tržno komuniciranje – sestavni del znamenitega spleta »štiri P« – je pomembna funkcija v podjetju, saj prispeva k rasti prepoznavnosti podjetja in krepi njegove blagovne znamke. Je način za izvajanje strategij trženja pri doseganju smotrov in ciljev podjetja. Tržno komuniciranje dosega svoje cilje v komunikaciji s kupci in potrošniki z uporabo orodij tržnega komuniciranja. Če podjetje želi biti pred konkurenco, mora dobro proučiti ključne elemente tržnega komuniciranja. V članku analiziramo primer tržnega komuniciranja podjetja Lumar. Dobljeni rezultati kažejo, da ključni deležniki podjetje dobro poznajo, in da so ključno orodje tržnega komuniciranja, ki največ prispeva k prepoznavnosti podjetja, elektronski medij. Kljub temu smo zaznali, da so blagovne znamke prepoznane bolj regionalno – predvsem na Štajerskem in Koroškem, čeprav je podjetje znano in aktivno v vseh regijah v Sloveniji in tudi v tujini (Italija, Nemčija, Avstrija).

Ključne besede: tržno komuniciranje; pospeševanje prodaje; osebna prodaja; blagovne znamke; analiza tržnega komuniciranja

Uvod

Pričujoči članek je študija primera tržnega komuniciranja in njegove vloge v podjetju. Študija primera je uresničena na primeru podjetja Lumar in temelji na lastnem raziskovalnem delu v letu 2012 in 2013. Pričujoči članek obsega krajši teoretični in obsežnejši empirični del. Osrednji namen naše analize je identificirati uspešnost tržnega komuniciranja v primeru izbranega podjetja. Merilo presoje uspešnosti je ocena skladnosti prepoznavnosti podjetja in njegove blagovne znamke.

Teoretični vidiki tržnega komuniciranja

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih ter tako neposredno lajša menjavo dobrin. Podjetje lahko oblikuje eno sporočilo za določen ciljni trg ali več sporočil, ki jih sočasno posreduje na različne trge. Najprej mora podjetje zbrati in uporabiti informacije iz tržnega in drugega okolja, saj je

prav od kakovosti in količine informacij odvisno, kako bo podjetje izkoristilo priložnosti, ki mu jih ponuja tržno komuniciranje. Za učinkovito prepričevanje kupcev, da kupijo določen izdelek, mora podjetje zbrati podatke o tem, katere vire informacij kupci uporabljajo pri nakupnih odločitvah. Zato sta zbiranje (s trženjsko raziskavo) in uporaba tržnih podatkov odločilna za uspešno tržno komuniciranje (Potočnik 2002, 302).

Oblikovanja sporočil za odjemalce seveda ne smemo prepustiti naključju. Podjetja za učinkovito komuniciranje najemajo oglaševalske agencije, ki izdelajo ustrezne oglase, strokovnjake za pospeševanje prodaje, ki oblikujejo programe za spodbujanje kupovanja, strokovnjake za neposredno trženje, ki sestavljajo podatkovne baze in prek pošte ali telefona vzpostavljajo stike z obstoječimi in možnimi odjemalci, ter agencije za odnose z javnostmi, ki skrbijo za publiciteto izdelkov in javno podobo podjetij. Sodobno podjetje vzpostavi zapleten sistem tržnega komuniciranja. V podjetju komunicirajo s posredniki, porabniki in različnimi javnostmi, posredniki komunicirajo s porabniki in javnostmi, porabniki ustno prenašajo informacije drugim porabnikom in javnostim. Ves čas poteka tudi povratno sporočanje med naštetimi skupinami (Kotler 1998, 596–597).

Splet tržnega komuniciranja sestavlja pet poglavitnih načinov komuniciranja (Kotler 2004, 563–564):

- *oglaševanje:* vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev, ki jih izvaja znani naročnik;
- *pospeševanje prodaje:* razne kratkoročne spodbude za spodbujanje nakupa izdelka ali storitve;
- *odnosi z javnostmi in publiciteta:* razni programi za promocijo ali ohranjanje podobe podjetja ali njegovih izdelkov;
- *osebna prodaja:* osebni stik z enim ali več morebitnimi kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročila;
- *neposredno in interaktivno trženje:* uporaba telefona, telefaksa, elektronske pošte ali spleta za neposredno komuniciranje ali pridobivanje odziva oziroma dialoga določenih sedanjih in mogočnih kupcev.

Navedene načine lahko preuredimo v posamezne oblike, in sicer (Tavčar 2000, 109; Meško Štok 2011, 71):

- *neosebno komuniciranje:* oglaševanje ali ekonomska propaganda, pospeševanje trženja (v ožjem smislu) in publiciteta;
- *osebno komuniciranje* tržnikov in vseh drugih posameznikov in organizacij tržnih partnerjev, ki so vpleteni v tržno dejavnost.

Načine tržnega komuniciranja udejanjamo s komunikacijskim spletom. Komunikacijski splet obsega:

- osebno komuniciranje in
- neosebno komuniciranje.

V izbrani študiji primera sta glede na naravo gospodarske dejavnosti ključna zlasti oglaševanje in pospeševanje prodaje.

Pri oglaševanju gre zlasti za opozarjanje na atribut ustvarjalnosti. Ustvarjalnost že od nekdaj spremlja oglaševalsko skupnost. Najpreprostejša opredelitev pravi, da je to iskanje novega in drugačnega, pri čemer je izvirnost ključnega pomena. Težava je v tem, da »novo in drugačno« ne more okrepiti ugleda blagovne znamke. Za krepitev blagovne znamke potrebujemo »potrditev« njenih ključnih lastnosti. Oglaševanje mora v ta namen »odsevati« miselno predstavo potrošnika. Prepričati ga mora, »da ta blagovna znamka predstavlja prav to in nič drugega« (Ries in Ries 2003, 14–15).

V podjetjih ni vedno nujno, da je pot do zadovoljstva in zvestobe potrošnikov povezana s tradicionalnimi modeli oglaševanja. Številna podjetja, ki v svojem proračunu nimajo toliko sredstev, da bi si privoščila oglaševanje, stavijo na druge strategije, kot je nevsiljiva promocija »od ust do ust« (Musek Lešnik 2008, 194–195).

Tudi pospeševanje prodaje je razmeroma znana in pogosta trženjska dejavnost. Ta zajema: nagradne natečaje, tekmovanja, nagradne igre, najrazličnejše vrste nagradnih žrebanj, tombole, darila, vzorce, sejme in prodajne razstave, predstavitve novih izdelkov, storitev, najrazličnejše vrste povratnih kuponov, prodajne popuste, javne prireditve, nizko obrestna posojila, trgovske znamke, najrazličnejše zabave, na katerih proizvajalec predstavlja lastne izdelke ali storitve, in drugo. V novejšem času spada v to trženjsko dejavnost tudi prodaja »staro za novo« in celo vezana prodaja (Kobold 2012).

Neposredno trženje ima razne pojavne oblike, kot so neposredna pošta, trženje po telefonu, elektronsko trženje, vsem pa so skupne naslednje značilnosti (Kotler 2004, 616):

- osebno sporočilo,
- sporočilo po meri,
- sveže sporočilo.

Pomembna sestavina tržnega komuniciranja so stiki z javnostmi ali publiciteta o ugledu in solidnosti podjetja; od oglaševanja se razlikuje v tem, da podjetje nanje ne more neposredno vplivati. Podjetje si publiciteto ustvarja z dolgoročnimi odnosi, s katerimi posamezne javne skupine seznanja s svojim poslovanjem, zlasti z izdelki, ki jih

ponuja, s sponzoriranjem športnih in kulturnih organizacij, z donacijami in dobrodelnimi organizacijami (Potočnik 2002, 343).

Osebna prodaja ima tri bistvene dobre lastnosti (Kotler 1998, 616):

- *osebni stik:* pri osebni prodaji pride do takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema osebama ali več osebami; obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita;
- *poglabljanje razmerja:* če si želijo zagotoviti dolgoročnejšo razmerje, sposobni prodajni zastopniki seveda skušajo čim bolj upoštevati želje svojih odjemalcev;
- *odziv:* pri osebni prodaji kupec čuti obveznost, ker je poslušal prodajalca, ki mu mora posvetiti pozornost in mu odgovoriti, četudi z vljudnim hvala.

Predstavljena umestitev tržnega komuniciranja, njegovih orodij, načinov in oblik predstavlja teoretično konceptualizacijo in umestitev te sestavine širšega koncepta 4 P v trženjsko teorijo. Povsem aplikativno vprašanje je, kako učinkovita je uporaba tega orodja. Učinkovitost je namreč ena osrednjih postulatov ekonomske teorije in analize ter pomeni merjenje razlike med »dejanskim« (torej doseženim) in »potencialnim« (torej dosegljivim). To nas seveda ob koncu teoretične razprave sooča z vprašanjem, kako opredeliti merila učinkovitosti v obravnavanem primeru.

Izhajajoč iz dejstva, da je deklarativni cilj trženjskega komuniciranja krepitev prepoznavnosti podjetja in njegovih blagovnih znamk, si lahko kot merilo učinkovitosti postavimo simetrijo med krepitvijo prepoznavnosti podjetja in prepoznavnosti njegove blagovne znamke. To bo osrednje vprašanje, ki ga v nadaljevanju analiziramo na primeru podjetja Lumar.

Lumar: za študijo uporabljeni primer

Podjetje Lumar IG, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1992. Podjetje ima sedež na Studencih v Mariboru, kjer poteka tudi proizvodnja. Njihova osnovna dejavnost je proizvodnja visokokakovostnih hiš za trg v Sloveniji in Evropi. Filozofija delovanja, razmišljanja in dojemanja kakovostne nizkoenergijske ter pasivne gradnje se odraža s sloganom »Živeti najbolje«. Leta 2000 so na trgu ponudili prve nizkoenergijske hiše Lumar Prestige. Leta 2002 je bila ustanovljena družba Lumar, leto pozneje je vstopila na italijanski trg.

Po nekaj letih, natančneje leta 2007, je bila postavljena prva pasivna hiša, leto pozneje pa prvi pasivni vrtec v Radovljici. Leto 2009

je bilo uspešno, saj so dobili nagrado »Zlata gazela« in »Dravsko-pomursko gazelo«, postavili prvo plus energijsko hišo in vstopili na francoski trg. Trajnostna in okolju prijazna gradnja je zasidrana v njihovi podzavesti. Skrb za trajnostni razvoj in minimalno onesnaževanje okolja ter energetsko učinkovita gradnja so trendi današnjega časa in osnovne smernice delovanja in razvoja podjetja Lumar. V podjetju so razvili detajle za proizvodnjo vrhunskih energetsko varčnih in pasivnih objektov. So proizvajalci montažnih objektov in imajo certificirano pasivno tehnologijo pri nemškem inštitutu Passivhaus, imajo pa tudi evropsko tehnično soglasje (ETA) za pasivni sistem.

Njihove kakovostne energetsko varčne in pasivne gradnje so sestavljene iz popolnoma naravnih materialov ter ustvarjajo zdravo in prijetno bivalno klimo, v svojem celotnem življenjskem ciklu pa minimalno obremenjujejo okolje. Ob gradnji stanovanjskih hiš pozornost posvečajo tudi razvoju večjih nizkoenergijskih objektov. Ta miselnost se prenaša na vse zaposlene in vse hiše. Temu sledi razvoj in to potrjujejo številne prejete domače in tuje nagrade ter certifikati za pasivno tehnologijo in hiše. Uspešno delovanje in sledenje viziji ter poslanstvu se odraža tudi v dejstvu, da je Lumar del skupine Green Building Group, največjega ponudnika montažne gradnje na nemško govorečem območju, kjer je ima vlogo blagovne znamke visokega razreda. Tako želijo v naslednjih letih ime Lumar in njegovo tehnologijo uspešno ponesti tudi v Avstrijo, Nemčijo in Švico.

Na področju pasivne gradnje so vodilni proizvajalec montažnih objektov v Sloveniji. Sprejeli so izzive sodobnega sveta, njihova vizija sodobnih hiš je, da morajo biti varčne, ekološke in kakovostno oblikovane. Njihove glavne prednostne naloge so varčevanje z energijo, kakovostno oblikovanje in skrb za okolje. Sodelujejo z izbranimi slovenskimi arhitekti, kar je odličen dokaz, da je lahko vsaka tipska montažna hiša kakovostno oblikovana. Z veseljem pomagajo pri iskanju arhitekta, ki bo ustregel viziji in želji kupcev ter izdelal načrt hiše, ki bo pisan na kožo posameznikom. Opravili so celovito analizo vseh konstrukcijskih detajlov sistema Lumar Pasiv pri svetovno priznanem inštitutu Passivhaus v Darmstadtu in ravno na osnovi tega postali prvo slovensko podjetje, ki je pridobilo prestižni certifikat za pasivno gradnjo, ki potrjuje, da so vsi detajli pasivnih hiš Lumar projektirani brez toplotnih mostov. Opravili so tudi certificiranje pasivne hiše. Svoje tehnološko znanje so prenesli na druge hiše Lumar in rezultat tega je izboljšan sistem konstrukcije Lumar Energy.

V podjetju si prizadevajo ustvarjati kakovostne objekte, ki svojim prebivalcem ob minimalnem obremenjevanju okolja ponujajo bivalno ugodje.

Osnovni certifikat podjetja Lumar predstavlja evropsko tehnično soglasje, v tem okviru izvajajo redni nadzor kakovosti vgrajenih materialov ter proizvodnje in montaže. V podjetju so pridobili še avstrijski znak UA in nemški znak U, ki sta osnova za delovanje na teh trgih. Za gradnjo pasivnih in nizkoenergijskih hiš so konstrukcije certificirali tudi na nemškem inštitutu Passivhaus in švicarskem inštitutu Minergie. Kot prvi in edini ponudnik montažnih hiš v Sloveniji so svojo celotno tehnologijo certificirali na inštitutu Passivhaus v Nemčiji in pozneje še prvo slovensko plus energijsko hišo. V Sloveniji spadajo med podjetja z najvišjo bonitetno oceno AAA.

Podjetje je pridobili naslednje certifikate:

- 2010 – prejeli certifikat inštituta Passivhaus za celotno tehnologijo Lumar Pasiv,
- 2010 – pri inštitutu Passivhaus certificirali prvo slovensko pasivno hišo,
- 2011 – pasivna hiša Primus 137 je postala primer dobre prakse v projektu od zibelke do zibelke (Cradle to Cradle),
- 2011 – vstop na italijanski trg s podjetjem Lumar Biohaus,
- 2011 – prejeli evropsko tehnično soglasje (ETA) in znak CE,
- 2011 – prejeli švicarski certifikat Minergie,
- 2012 – postali del skupine Green Building Group.

Hiše Lumar so zgrajene izključno iz visoko kakovostnih materialov. Vanje vgrajujejo samo izbrane in preizkušene elemente partnerjev, kot so Knauf, Bramac, Creatim, Ursa, Isocell, KnaufInsulation, Fragmat, AJM, Drexler & Weiss, Vailant, WeitzerParkett, Internorm, Ladenburger in Harreither.

V podjetju Lumar se zavedajo, da morajo biti na trgu konkurenčni, uveljavljati spremembe. Podjetje mora biti inovativno in mora zadovoljiti potrebe obstoječih uporabnikov ter privabiti nove. Lumar, d. o. o., vsako leto organizira dneve odprtih vrat. Za podjetjem stoji uspešen kolektiv, ki ljudi vodi in jim svetuje, kaj izbrati za njihove potrebe in želje. Želijo, da ljudje živijo v zdravem okolju, želijo jim pomagati razvijati odnos do narave, njihov cilj je zadovoljiti kupce.

Uporabljena orodja tržnega komuniciranja

OGLAŠEVANJE

Za oglaševanje uporablja podjetje zlasti štiri medije: časopise, kataloge in prospekte ter oglaševanje na spletu. V segmentu tiskanih medijev podjetje najpogosteje uporablja prilogo *Dela Delo in dom,* kjer kupce informirajo o svoji blagovni znamki ter jih vabijo na dneve

PREGLEDNICA 1 SWOT analiza podjetja Lumar

Prednosti	*Slabosti*
Prepoznavnost blagovne znamke na trgu; reference: Evropsko tehnično soglasje ETA in znak CE, certifikat Passivhaus inštituta za celotno tehnologijo Lumar Pasiv, švicarski certifikat Minergie; strokovnost zaposlenih; zaposleni in kupci na prvem mestu; prepoznavnost blagovne znamke tudi na tujih trgih; kakovost hiš Lumar in zadovoljstvo strank; pozitiven odnos do strank; slovenski arhitekti; preverjeni podizvajalci.	Malo slabša promocija v primerjavi z nekaterimi konkurenti; visoke cene glede na druge ponudnike; spremenjene želje in potrebe odjemalcev; nove tehnologije; vstop novih konkurentov.
Priložnosti	*Nevarnosti*
Nova tržišča in tržne niše; novi proizvodi; možnosti za nova strateška povezovanja; rast mednarodnega tržišča; pri Lumarju priložnost graditve slovenske hiše v Londonu (projekt olimpijske igre); podkrepiti blagovno znamko; na raznih prireditvah (športnih).	Vstop novih konkurentov; močna konkurenca; povečana promocija slovenskih in tujih konkurentov; nevarnosti prežijo na vsakem koraku, saj se lahko pojavi podjetje, ki je konkurenčno Lumarju; če podjetje vseskozi ne skrbi za novosti, jih lahko konkurenca dohiti ali prehiti.

odprtih vrat. Zaslediti jih je mogoče tudi v revijah *Gradbenik, Večer, Finance* itn. V podjetju se je to izkazalo za dobro potezo, saj so na svoje dneve odprtih vrat privabili veliko potencialnih kupcev.

Podjetje prav tako razvija svoj promocijski material, v katerih so lepo razvidni novi proizvodi. To je primerna oblika promocije podjetja na sejmih, saj ljudje v vrvežu informacije hitro pozabimo.

Logotip podjetja Lumar je pomemben, saj se pojavlja v različnih medijih. Na dnevu odprtih vrat je dobro razviden, prav tako na vseh tiskovnih konferencah. Stavba podjetja Lumar je v stilu logotipa, modre barve z nekaj bele. Pred to stavbo je stolp z napisom Lumar in vodilom podjetja »Napredne hiše«.

Lumar na svoji spletni strani oglašuje aktualne dogodke ter proizvode. Bodoči kupec lahko prebere nazorne informacije o vsakem proizvodu in se prepriča tudi o njegovi ceni. Stran je pregledna, opisi jasni in razumljivi. Živimo v času, ko je splet zelo pomemben za pridobivanje informacij, zato je treba natančno izdelati spletne strani in sprotno odgovarjati na morebitna vprašanja kupcev ali tistih, ki to še nameravajo postati.

POSPEŠEVANJE PRODAJE

V Lumarju kot orodja pospeševanja prodaje uporabljajo sodelovanje na sejmih, nagradne igre, dneve odprtih vrat.

Podjetje Lumar se že šesto leto udeležuje sejma Dom. Ljudje oz. njihove stranke želijo, da so vsako leto prisotni. Rezultati kažejo, da se po sejmu prodaja poveča. Na sejmu so dosegljivi potencialnim kupcem in na enem mestu je dosegljivih veliko informacij. Med obiskovalce razdelijo svoj promocijski material.

V sodelovanju z revijo *Moje finance* so izvedli nagradno igro s sloganom »Moja hiša prihodnosti«. Namen te nagradne igre je povečati prepoznavnost blagovne znamke Lumar. To je za podjetje dobra promocija, pridobijo tudi veliko povratnih informacij o tem, kako kupci dojemajo hišo in kaj bi lahko še izboljšali.

Dan odprtih vrat se je izkazal za dobro poslovno potezo. Pripravijo ga štirikrat na leto, na privlačni lokaciji, kjer lahko potencialnim kupcem tudi v živo predstavijo hišo, za kakršno se zanimajo. Kupcem in obiskovalcem lahko podajo želene informacije in jih prepričajo, da je izbira hiše Lumar varna rešitev, saj se potencialnim kupcem porajajo vprašanja, ali je to prava odločitev. V Lumarju zagotavljajo, da je odločitev za blagovno znamko Lumar vsekakor varna odločitev za prihodnost.

ODNOSI Z JAVNOSTMI

Stike z javnostmi podjetje Lumar izvaja tudi prek sponzorstva. Odmeven projekt je gradnja pasivne hiše, energijsko varčne hiše s telovadcem Mitjo Petkovškom. S tem projektom so opozorili nase in povedali, da so pripravljeni tudi na takšna sodelovanja. Gradnjo hiše so lahko potencialni kupci spremljali prek revije *Delo in dom* ter na Lumarjevi spletni strani. Na koncu so pripravili tudi dan odprtih vrat, da so se potencialni kupci lahko še »na lastne oči« prepričali o kakovosti zgrajene hiše. Tako Mitja kot podjetje Lumar so bili s sodelovanjem zadovoljni.

V podjetju Lumar je za odnose z javnostmi skrbel sam direktor podjetja g. Marko Lukić. V zadnjih dveh ali treh letih pa jim pri tem pomaga marketinška agencija Kraft & Werk. Podjetje se mora z agencijo uskladiti, da pravočasno napovedo novosti oz. vsebino želenega sporočila, nato pa skupaj pripravijo in uskladijo sporočilo, ki ga želijo posredovati medijem ali na tiskovnih konferencah.

OSEBNA PRODAJA

Podjetje Lumar v ospredje postavlja svoje zaposlene, s čimer zagotavlja dobro in učinkovito poslovanje podjetja tudi v prihodnosti, saj je človeški dejavnik unikaten in ni zamenljiv. Zelo pomemben je osebni stik s kupci. Pri nakupu hiše, ko se kupec še odloča in obišče podjetje

na dan odprtih vrat, je prvi stik s podjetjem oz. s ključnim zaposlenim izrednega pomena.

Analiza učinkovitosti tržnega komuniciranja Lumar

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE IN METODA ANALIZE

Kot smo izpostavili že v uvodu, je osrednji namen in cilj empirične analize oceniti učinkovitost uporabljenih orodij tržnega komuniciranja za izbrano podjetje – študijo primera. V sklepu teoretičnega dela smo pojasnili, da je smiselno učinkovitost uporabljenih orodij trženjskega komuniciranja presojati po merilu simetrije med dosežki na področju krepitve prepoznavnosti podjetja in krepitve prepoznavnosti blagovne znamke, ki jo razvija podjetje. Po tem merilu ločimo tri možne razmejitve:

- prepoznavnost podjetja je večja od prepoznavnosti njegove blagovne znamke,
- prepoznavnost podjetja je manjša od prepoznavnosti njegove blagovne znamke,
- prepoznavnost podjetja je enaka prepoznavnosti njegove blagovne znamke.

Naše osrednje raziskovalno vprašanje v tem delu je seveda, kakšno razmerje med prepoznavnostjo blagovne znamke in prepoznavnostjo podjetja pri kupcih velja v konkretnem izbranem primeru. Za ta namen smo izvedli obsežno trženjsko raziskavo ob uporabi anketnega vprašalnika. Uporabljali smo vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da smo odgovore že vnaprej posredovali in so se anketiranci odločili za enega med mnogimi. Z anketiranci smo sodelovali osebno in po telefonu. Anketiranje smo izvajali od 1. 12. 2011 do 31. 3 2012. Anketo smo izvedli na vzorcu 100 anketirancev.

Po merilu starosti je bilo največ anketiranih v razredu 41–50 let, kar 30 %, potem 27 % v skupini od 51 let ali več, sledita še z 22 % skupina 31–40 let ter na zadnjem mestu z 21 % skupina 20–30 let. Po merilu spola je v anketi sodelovalo več moških, natančneje 51 %, žensk, ki so sodelovale v anketi, pa je bilo 49 %. Po regionalnem merilu je bilo največ anketirancev s Štajerske, kar 30 %, s Koroške jih je 18 %, sledijo tisti z Gorenjske s 13 %, iz Osrednjeslovenske regije z 11 %, Prekmurje z 9 %, Notranjska in Dolenjska z 8 % Najmanj jih prihaja s Primorske, le 3 %.

REZULTATI ANKETIRANJA

Prepoznavnost podjetja Lumar? Med anketiranimi je bilo 66 % takih, ki so že slišali za podjetje Lumar, 34 % anketirancev pa ne. V sklopu

tistih, ki podjetje poznajo, je bila porazdelitev medijev, iz katerih so izvedeli za podjetje, naslednja: največ anketirancev je podjetje Lumar zasledilo prek spleta (66 %), 34 % je ime podjetja zasledilo v časopisu. Največ anketirancev, kar 44 %, prebira prilogo *Delo in dom* časopisa *Delo,* sledi *Naš dom* s 23 %. Prilogo *Kvadrati* časopisa *Večer* prebira 17 % anketirancev, sledijo *Moj dom* – 9 %, priloga *Dnevnika,* gradbeni reviji *Gradim* s 3 % ter *Gradbenik* z 2 %. Za odgovor drugo se je odločilo 2 % anketirancev.

Prepoznavnost blagovne znamke Lumar? Sledeč rezultatom anketiranja je najbolj prepoznana blagovna znamka na trgu montažnih hiš blagovna znamka Marles (28 %). Na drugem mestu je blagovna znamka Jelovica (24 %). Tretje in četrto mesto zasedata blagovni znamki Lumar in Riko (vsaka 18 %), sledi blagovna znamka Smreka (10 %) in na zadnjem mestu je blagovna znamka Honka (2 %).

Kaj je ključni atribut blagovne znamke Lumar? Med vsemi anketiranci je 20 % takih, ki so samo kupci hiše Lumar. Sledeč rezultatom ankete je tem kupcem najpomembnejša kakovost storitev – 30 %, sledijo merilo cene (25 %), pomen jamstva za izdelek je na tretjem mestu (20 %), pomen prepoznavnosti blagovne znamke (15 %), strokovnost zaposlenih (5 %) in priporočilo prijatelja (5 %). Priporočilo prijatelja je sicer med najmanj pomembnimi dejavniki, kljub temu pa gre izpostaviti, da so vsi uporabniki hiše Lumar, ki jih je anketa zajela, izrazili popolno (100-odstotno) zadovoljstvo s hišo Lumar.

Sklep

Sledeč rezultatom anketiranja lahko sprejmemo nedvoumni sklep, da obstaja jasen razkorak med prepoznavnostjo podjetja in prepoznavnostjo njegove blagovne znamke. Trdimo lahko, da 66 % trga pozna podjetje Lumar, vendar od teh le 18 % prepozna blagovno znamko Lumar kot najkakovostnejšo blagovno znamko v ponudbi, z vrhunsko kakovostjo, ugodnim jamstvom ter strokovnim osebjem. To pomeni, da je trenutni model trženjskega komuniciranja tega podjetja bistveno učinkovitejši in uspešnejši pri gradnji prepoznavnosti podjetja, bistveno manjša pa je učinkovitost pri krepitvi blagovne znamke Lumar.

Vendar ima podjetje dobro izhodišče, da to spremeni in zmanjša razkorak. Osnovi za to sta dve. Prva je dejstvo, da je prepoznavnost podjetja izhodišče za prepoznavnost njegove blagovne znamke. Drugi steber so širše okoliščine. V Sloveniji se namreč vse bolj širi gradnja nizkoenergijskih in pasivnih hiš, povpraševanje po nizkoenergijskih hišah je veliko, nekoliko manjše pa po pasivnih hišah.

Ljudje smo bili vajeni prezračevanja hiše z odpiranjem oken in vrat. To je bil edini način. Pri pasivni hiši prezračevalni sistem deluje tako, da za dovajanje svežega zraka skrbi prezračevalna naprava. Prihodnost je v teh hišah, saj kupci postajamo vse bolj zahtevni, tako da se vedno bolj uveljavlja ta način.

V prispevku smo se usmerili na trženjsko komuniciranje. V podjetju je komuniciranje zelo pomembno, saj mora podjetje vložek, ki ga nameni za neko oglasno sporočilo in pospeševanje prodaje, dobro preučiti in pametno vložiti. Oglaševanje prek medijev je drago, zato se pospeševanje prodaje podjetju bolj splača. V Lumarju so dan odprtih vrat, nagradne igre in popusti zelo dobrodošli za kupce in včasih prodornejši kot oglas v časopisu, saj ima kupec od tega koristi. S tem podjetje pridobi potencialne kupce, doseže večje povpraševanje in zadovoljstvo na obeh straneh.

Na podlagi raziskave smo ugotovili, da podjetje Lumar anketiranci dobro poznajo, predvsem prek elektronskih medijev. Blagovna znamka je prepoznana na Štajerskem in Koroškem, podjetje širi prodajo tudi po drugih regijah Slovenije, vendar je konkurenca na tem področju velika.

Sedem let so v podjetju Lumar krepili svojo blagovno znamko. Podjetje se je soočalo z mnogimi težavami, vendar sta trdna volja vodstva in dobro, zanesljivo osebje podjetje pripeljali med zelo uspešne na področju gradnje nizkoenergijskih hiš. Poleg ustrezno usposobljenega osebja je pomembno tudi, da s svojimi hišami med ljudi širijo zdrav način življenja, njihov slogan se namreč glasi »Živeti najbolje!« Če bi v podjetju Lumar želeli biti bolj prepoznavni, bi širili svojo prepoznavnost po Sloveniji s TV-oglaševanjem, kar se nam zdi najboljša možnost. V raziskavi smo povprašali, katera blagovna znamka je najbolj poznana na tem področju. Odgovor je bil Marles, kar nas je nemalo presenetilo.

Podjetje Marles je v preteklem letu veliko finančnih sredstev vložilo v TV-oglaševanje in drugo promocijo, ki sodi zraven, zato ni zanemarljivo dejstvo, da so po naši raziskavi najbolj prepoznavni med našimi anketiranci.

Glede na to, da se vsa Evropa sooča s finančno krizo, so v podjetju Lumar zadovoljni s svojim poslovanjem. Problem, ki se pojavlja, je, da niso dovolj prepoznavni po drugih regijah Slovenije. Lumar ponuja zelo privlačne hiše in menimo, da bodo s svojimi načeli kmalu osvojili slovenski trg. Treba se je zavedati, da je na področju gradnje montažnih hiš na slovenskem trgu konkurenca velika, zato morajo biti v podjetju z vsemi inovacijami korak pred konkurenco.

Naj naše ugotovitve zaključimo z mislijo: Če podjetje želi povečati

zadovoljstvo strank ter pospešiti rast podjetja in dobička, mora upoštevati vse dejavnike tržnega komuniciranja. Le tako lahko verjame v uspeh in uspešno dolgoročno poslovanje.

Literatura

Kobold, S. 2012. »Vloga tržnega komuniciranja v podjetju.« Zaključna projektna naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem, Koper.

Kotler, P. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor.* Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotler, P. 2004. *Management trženja.* Ljubljana: GV.

Meško Štok, Z. 2011. *Trženje med organizacijami: usmeritev managementa in tržnikov znanje.* Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.

Musek Lešnik, K. 2008. *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe.* Koper: Fakulteta za Management.

Potočnik, V. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse.* Ljubljana: GV.

Ries, A., in L. Ries. 2003. *Zaton oglaševanja in vzpon* PR. Ljubljana: GV.

Tavčar, M. I. 2000. *Strategija trženja.* Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Učinkovito in uspešno vodenje projekta

DUŠAN PENE
MISO, *d. o. o., Slovenija*

ZLATKA MEŠKO ŠTOK
Univerza na Primorskem, Slovenija

Namen prispevka je raziskati različne pristojnosti in odgovornosti, ki jih imata na eni strani manager in na drugi strani vodja projekta. Ker v današnjem času management projektov postaja pomemben nosilec izvajanja in vodenja večine investicij, ki jih v nadaljevanju oblikujejo oziroma zahtevajo sodobne teorije vodenja, je ob temeljnem dejstvu ključen tudi vpliv, ki ga imata pri svojem suverenem vodenju manager in vodja projekta. Današnja multiprojektna okolja in sodobne tehnike na področju managementa projektov zahtevajo interdisciplinaren pristop vodenja ter omogočajo krepitev konkurenčnih prednosti podjetja, da dosledno izpolnjujejo visoka pričakovanja investitorja oziroma naročnika projekta.

Ključne besede: projekti; managerji projektov; odgovornosti; pristojnosti; projektni timi; vodje projektov

Uvod

Vodenje projekta vsebinsko obsega procese in naloge, ki izhajajo iz osnovne delitve dela pri izvajanju njegovih posameznih faz, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Management oziroma vodstvo projekta, projektni timi in drugi sodelavci so ključni in temeljni pogoj za vsak uspešen začetek ter nadaljnje izvajanje uspešnega življenjskega ciklusa projekta. Ključni temelj projektnega vodenja je predvsem učinkovita izraba človeških in materialnih virov ter optimalno povezovanje in usklajevanje različnih projektnih dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev.

Leban in Zulauf (2004, 554) opredeljujeta vodenje projekta kot primarno odgovornost za doseganje ključnih ciljev projekta. Ta primarna odgovornost se osredotoča na racionalne in čustvene vidike projekta, ki v nadaljevanju zahtevajo celosten projektni pristop. V zadnjih dvajsetih letih je bilo treba na področju vodenja projektov razširiti tradicionalne prakse upravljanja in jih približati sodobnejšim slogom vodenja, ki zahtevajo nove in celovitejše pristope na tem področju.

Med izvajanjem naših preteklih gradbenih projektov smo prišli do temeljne ugotovitve, da je v večini primerov ključni vzrok slabe izvedbe zastavljenih ciljev in delovne neučinkovitosti predvsem ta, da glavni in odgovorni vodja projekta pomanjkljivo dodeljuje naloge in odgovornosti podrejenim zaposlenim. V preteklosti je njegova funkcija samoumevno pripadala strokovno usposobljenim nadrejenim, inženirjem tehnične izobrazbe, najvišji kadrovski položaj pa jim je pripadal med napredovanjem po hierarhični lestvici, neodvisno od osebnostnih, organizacijskih in vodstvenih sposobnosti. V prispevku najprej izhajamo iz stališča, da je proces projektnega vodenja kljub temu, da ima sicer strokovno usposobljen vodja vsa nujno potrebna inženirska in tehnično specializirana znanja, zahteven in hkrati kompleksen sistem, ki nujno potrebuje oziroma zahteva kompetentno osebo primarno managerskih in v nadaljevanju vodstvenih sposobnosti.

Vodja mora pri svojem poslovanju postavljati merila odličnosti, nenehno si mora prizadevati biti boljši, tako pri delu kot v zasebnem življenju. Vsak dober vodja mora razlikovati pomen poti od cilja, neusmiljeno mora iztrebljati nesposobnost in nedosledno oziroma slabo opravljeno delo (Tracy 2000, 153–154).

V nadaljevanju bi lahko tudi potrdili, da celovito razsežnost oziroma kompleksnost projektnega vodenja povsem logično in smotrno povežemo z vidikom klasičnega managementa, ki zagovarja štiri temeljne naloge prav vsakega managerja: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Zrcalna slika v povezavi s projektnimi cilji in njihovim obsegom nas napelje na enako povezanost in podobno vodstveno značilnost, če jo apliciramo v projektno delo managerja projekta, katerega osnovne projektne naloge so odgovorno načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje projekta.

Teoretična izhodišča

VODENJE IN MANAGEMENT PROJEKTOV

Večina domačih avtorjev (Stare 2011, 197–208; Rozman in Stare 2008, 189; Pučko 2006, 329; Možina 2002, 498–502) opredeljuje postopke projektnega vodenja kot jasno in osredotočeno usklajevanje med nosilci oziroma glavnimi akterji, ki so v nadaljevanju sposobni smotrno vplivati, spodbujati oziroma motivirati in usmerjati projektne sodelavce ali posameznike k izvajanju projekta v produktivno celoto in želeni končni cilj projekta. Kot osnovne sestavine projekta navajajo vodjo, skupino, projektne člane ter zunanje in notranje okolje projekta.

Vodja projekta opravlja naslednje naloge (Pene 2012, 33):

- aktivno sodeluje pri opravljanju posameznih projektnih nalog in spremlja izvajanje standardnih projektnih postopkov,
- načrtuje in pripravlja sistemsko projektno dokumentacijo,
- organizira in usklajuje posamezne projektne delovne aktivnosti z drugimi vodstvenimi akterji,
- zaposlenim pri projektu predstavlja in pojasnjuje posamezne delovne korake v postopkih ter rešuje postopkovne zaplete,
- pripravlja tedenska in mesečna poročila,
- je vedno na voljo članom tima ali drugim akterjem pri projektu,
- skrbi za ustrezno delovno vzdušje, komunikacijo in motivacijo ter
- druge naloge po navodilih nadrejenih projektnih akterjev oziroma pomembnih deležnikov.

Ker se projekti največkrat izvajajo timsko ali skupinsko, Stare (2011, 59) navaja, da je dobra komunikacija pri projektu ključnega pomena, saj prihajajo člani tima iz različnih oddelkov in niso neposredno podrejeni managerju projekta. Prva naloga managerja projekta je obvladovanje vodenja, medsebojnih odnosov, ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja, zagotavljanje pripadnosti timu, nedenarno motiviranje in mentorstvo.

Burke (1999, 279) izpostavlja, da je za učinkovito in uspešno vodenje potrebno t. i. akcijsko usmerjeno voditeljstvo, ki se nanaša na tri osnovne ter za projekt pomembne komponente, in sicer na potrebe posameznika, potrebe tima in potrebe projekta.

Ena od ključnih nalog managerja projekta je sistematično prilagajanje različnostim in zahtevnostim vsakokratnega projektnega procesa. Manager projekta ima status managerja in je logično podvržen formalni avtoriteti v odnosu do drugih udeležencev oziroma deležnikov pri projektu. Osnovna odgovornost managerja projekta je, da sedanjost razvija v prihodnost ter da kot vizionar predvideva razvoj projekta v prihodnosti in ustrezno prilagodi organiziranje in delovanje projektnega procesa, da bo uspešen (Cimerman idr. 2003, 31–32).

Meredith in Mantel (2006, 139) navajata, da je izbira managerja eden od dveh ali treh najpomembnejših odločitev pred začetkom izvajanja projekta. Pri izbiri moramo upoštevati nekatere od mnogih veščin, ki jih mora imeti, da bi imel razumne možnosti za uspeh. Manager projekta mora obvladovati različna znanja, veščine, spretnosti in imeti ustrezne osebnostne lastnosti za suvereno vodenje projektov. Njegove značilnosti morajo biti:

- ustrezno tehnično znanje,
- stalna pripravljenost sodelovanja s sodelavci in vodstvom podjetja,
- usmerjenost k nadpovprečnim dosežkom,
- samodisciplina in dobra intuicija,
- delovne izkušnje v različnih oddelkih,
- samoiniciativnost in timska komunikacija.

Odgovornost za projekt je individualna in se ne sme deliti, dodaja pa tudi, da deljena odgovornost ni odgovornost in je neke vrste vzrok za prelaganje krivde na drugo osebo. Projekt naj bi zato vodil le en manager, čeprav večkrat omenjamo kolektivno vodstvo ožjega tima projekta (Stare 2011, 54).

Hauc (2007, 391) navaja, da je manager projekta samostojen poklic, ki zahteva in določa njegovo usposobljenost, znanje in tudi že različno usvojene veščine. Katero koli delo managerja projekta je treba in ga tudi moramo obravnavati kot poklicno delo, ki pa ni dodano delo k že obstoječemu osnovnemu delu vsakega managerja. Uvajanje uspešnega projektnega dela ali, bolje, projektnega managementa je celovit in pogosto strateško pomemben projekt višje kakovosti.

Gary Yukl (1994, 4) ugotavlja, da so managerji praviloma bolj usmerjeni k stabilnosti, vodje pa bolj k inovativnosti.

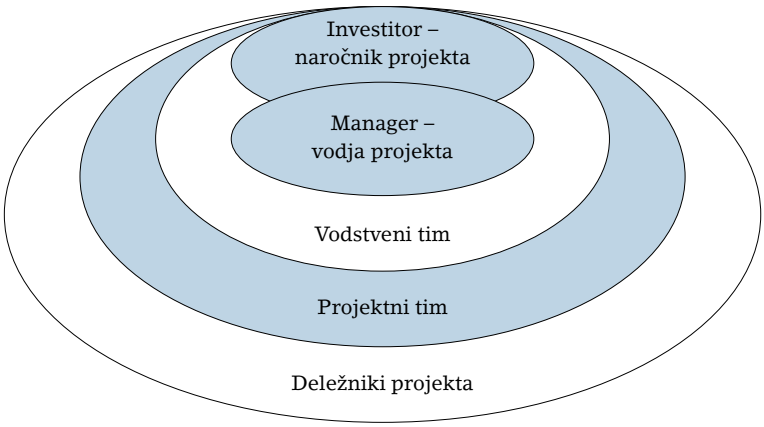
Uspešen vodja mora vedno imeti dva programa, in sicer osebnega in program, namenjen organizaciji. Imeti mora pragmatično in jasno opredeljeno operativno filozofijo, vzpostaviti mora stanje, znotraj katerega je treba v nadaljevanju opraviti tudi vse aktivnosti za učenje, odločanje in uvajanje novosti (Meško Štok 2009, 105).

OPREDELITEV IN POMEN PROJEKTA

Že po naravi naj projekti ne bi bili del tekočega operativnega poslovanja podjetja, njihovo uresničevanje pa naj bi bil produkt edinstvenega izdelka ali edinstvene storitve.

Projekt je zaporedje nalog, ima svoj začetek in konec, je omejen s časom, viri in želenimi rezultati. To pomeni, da ima predvsem specifičen in hkrati zaželen rezultat, ima strogo določen skrajni rok za dokončanje in omejen proračun, ki določa število ljudi, obseg sredstev in količino ter ciklus finančnih tokov za projekt (Baker in Baker 2000, 4).

Najpomembnejši akterji pri izvajanju projektov so njegovi udeleženci (angl. *project stakeholders*). To so posamezniki in organizacije, ki so aktivno navzoči in dejavni v projektu. Kot ključni deležniki



SLIKA 1 Razmerje med deležniki v projektnem okolju (prirejeno po Project Management Institute 2008, 25)

lahko kadar koli uporabijo svoj vpliv na končne cilje in rezultate projekta (slika 1).

Kerzner (2006, 2) opredeljuje projekt kot zaporedje določenih opravil in aktivnosti, ki imajo določen datum začetka in konca. Končni cilj teh aktivnosti, ki se izvajajo skozi več funkcij v podjetju, mora biti dosežen v okviru zahtev, pri tem pa so nujno uporabljeni človeški, finančni in drugi viri.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 1) ugotavljajo, da je projekt zaključena celota, ki ima med seboj dobro povezane aktivnosti. Največkrat gre za enkratno dejavnost, saj se projekt običajno v povsem enaki obliki ne ponavlja. Zanj je značilna velika kompleksnost oziroma povezanost vseh aktivnosti, poslovnih prvin, drugih virov in sodelujočih akterjev.

V vsakem projektnem okolju sta najpomembnejši dve interesni skupini: investitor in naročnik. Sodelovanje investitorja, naročnika in glavnega izvajalca projekta mora nujno potekati ves čas trajanja projekta, vključno s poprojektnimi aktivnostmi. Učinkovito in ključno podporo investitorja in naročnika projektnemu procesu lahko med izvajanjem projekta zaznamo v različnih oblikah, in sicer kot (Young 2000, 70–71):

- hiter odgovor na vprašanja, ki zahtevajo ključne projektne odločitve,
- ohranjanje vseh dogovorjenih ključnih prioritet pri izvajanju projektnih aktivnosti,
- vzdrževanje optimalne projektne smeri, da v nadaljevanju pre-

prečimo morebitna projektna tveganja,
- usmerjenost v vse strateške potrebe projekta in skrb za dobre odnose z managerjem in vodjo projekta,
- pozitiven vpliv na vse druge ključne deležnike projekta.

Raziskovalna hipoteza in metode raziskave

RAZISKOVALNA HIPOTEZA

Namen članka je raziskati različen vpliv managerja in vodje projekta na izvajanje projekta. Na osnovi temeljitega raziskovanja želimo natančno opredeliti oziroma presoditi vse njune delovne značilnosti ter razlike v konceptualnih, tehničnih in vodstvenih znanjih pri izvajanju projekta. V preteklem času so pojem manager največkrat enačili s pojmom vodja, kar pa se je v sedanjosti izkazalo za napačno, kajti vse bolj je jasno, da sta ti dve funkciji bistveno različni. Pri izvedbi naših preteklih projektov smo ugotovili, da nepoznavanje razlik med funkcijo managerja in vodje projekta negativno vpliva na izvajanje projekta. Zaradi ločenih vodstvenih teženj, odločitev in vpletenosti ene od obeh vlog se posledično s tem zmanjšujeta uspeh pri izvedbi posameznih nalog ter v nadaljevanju končni rezultat projekta. Glede na različen vpliv ter njune bistvene razlike menimo, da je treba ti dve funkciji obravnavati ločeno. Izvajalci projektov še nimajo vzpostavljene ustrezne plansko ločene kadrovske funkcije managerja in vodje pri obvladovanju projektnega procesa.

Skladno s cilji naše raziskave smo postavili naslednjo raziskovalno hipotezo: *Manager in vodja projekta imata različne pristojnosti in odgovornosti pri izvajanju projekta.*

METODE RAZISKAVE

Podatke smo zbirali z anketnim vprašalnikom, ki smo ga potencialnim respondentom posredovali po navadni ali elektronski pošti. Ciljni respondenti so bili vsi navzoči deležniki, s katerimi smo v preteklosti že sodelovali pri različnih gradbenih projektih. Od skupno 28 projektov so povprečno sodelovali štirje ključni deležniki (investitor, nadzornik, izvajalec, podizvajalec), kar bi ob stoodstotni odzivnosti na raziskavo pomenilo 112 anketirancev (skupaj managerjev, vodij, pomočnikov vodij in direktorjev projektov). Na raziskavo se je odzvalo 93 respondentov, kar pomeni visoko, 83-odstotno odzivnost. Rezultatov oziroma ugotovitev raziskave ne posplošujemo zunaj meja našega vzorca, saj to ni naš namen. Predstavniki poslovnih subjektov oziroma udeleženci so v raziskavi sodelovali prostovoljno in anonimno. Vprašalnik sta sestavljala dva dela, in sicer:

- sociodemografska vprašanja (o podjetju in respondentu),
- ocenjevanje pristojnosti in odgovornosti managerja projekta ter vodje projekta.

Sklop sociodemografije je bil razdeljen na dva dela, in sicer na podatke o podjetju (lastništvo, velikost, regija, glavna dejavnost) in o respondentu (izobrazba, delovna doba, naziv delovnega mesta pri projektnem delu in naloge v projektu, za katere je odgovoren). V drugem sklopu so respondenti ocenjevali razlike v pristojnostih in odgovornostih po petstopenjski Likertovi lestvici. Pri tem ocena 1 pomeni, da se s trditvijo »sploh ne strinjate«, in ocena 5, da se s trditvijo »popolnoma strinjate«.

VZOREC

Večinski delež vzorca predstavljajo podjetja v zasebni lasti (57,0 %), v približno pol manjšem številu so zastopana podjetja v državni lasti (26,9 %). Manjši je delež podjetij v mešani lasti (15,1 %), eno pa je javno podjetje. Največji delež vzorca obsegajo velika (37,8 %), najmanjši pa srednje velika podjetja (28,9 %). Sicer vzorec v grobem sestavljajo približno tretjine: velika, srednje velika in majhna podjetja.

Največji delež vzorca obsegajo gradbena (30,4 %) in elektro-storitvena podjetja (27,2 %). Približno 11 % vzorca je strojno-kovinarskih podjetij, druge dejavnosti so zastopane v manjšem deležu. V vzorcu so najbolj zastopani respondenti z univerzitetno izobrazbo (33,3 %), ki jim sledijo respondenti z visoko strokovno (20,4 %), višjo (19,4 %) in srednjo izobrazbo (17,2 %). Manjši je delež (pod 5 %) respondentov z magisterijem, specializacijo ali poklicno izobrazbo.

Največ je vodij projekta (52,8 %) in direktorjev podjetja (22,5 %). Manj je pomočnikov vodje projekta, managerjev projekta in respondentov z drugimi nazivi delovnega mesta pri projektnem delu. V velikih podjetjih ima naziv manager podjetja 5,9 %, vodja projekta 50,0 % in direktor projekta 26,5 % respondentov. V srednje velikih podjetjih ima naziv manager projekta 12,0 %, vodja projekta 60,0 % in direktor podjetja 20,0 % respondentov. Respondenti iz majhnih podjetij imajo naziv manager projekta (3,6 %), vodja projekta (50,0 %), direktor projekta (17,9 %) in pomočnik vodje projekta (17,9 %).

Večji delež vzorca obsegajo respondenti z razmeroma dolgo, vsaj desetletno delovno dobo. Največ jih ima od 20 do 30 let (38,7 %) in od 10 do 20 let delovne dobe (36,6 %), sledijo jim respondneti s 30 ali več leti delovne dobe (11,8 %). Večina respondentov navaja, da je njihova naloga pri izvajanju projektov predvsem skrb za ustrezno

in strokovno izvajanje posameznih nalog (72,0 %). Veliko je odgovornih za analizo kakovosti projekta (55,9 %) in skrbijo za učinkovitost timskega dela (49,5 %). Najmanj respondentov navaja, da je njihova naloga predvsem usklajevanje poslovnih prvin projekta (18,3 %).

OBDELAVA PODATKOV

Vse statistične analize so bile izvedene s statističnim programom SPSS 21 za Windows. Izvedene so bile naslednje univariatne in bivariatne analize:

- izračun aritmetičnih sredin (v sklopu opisnih statistik),
- izračun Spearmanovega korelacijskega koeficienta (v sklopu bivariatnih korelacij),
- izvedba testa hi-kvadrat in pregled kontingenčnih tabel (v sklopu križnih tabel).

Rezultati raziskave

Rezultati raziskave predstavljajo le ključne ocene oziroma trditve o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta. Respondenti so ocenjevali več trditev o vodenju in izvajanju projektov, trditve z rezultati pa so v nadaljevanju predstavljene grafično. Rezultat aritmetične sredine kaže, da se z vsemi trditvami strinjajo (ocena 4 = strinjam se), torej se večina respondentov strinja, da razlike v pristojnostih managerja in vodje projekta res obstajajo.

Pri ugotavljanju povezanosti med spremenljivkami/trditvami o razlikah med pristojnostmi in neodvisnimi (sociodemografskimi) spremenljivkami smo uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Pokazal je, da obstaja statistično pomembna povezanost med velikostjo podjetja (šibka pozitivna povezanost), izobrazbo (šibka ali srednja pozitivna povezanost) in skupno delovno dobro respondenta

PREGLEDNICA 1 Razlike v pristojnostih managerja in vodje projekta

Delovne naloge MP in VP se pomembno razlikujejo.	4,2
Obveznosti in odgovornosti MP in VP se pomembno razlikujejo.	4,2
MP in VP imata različna vodstvena znanja in sposobnosti odzivanja pri izvajanju projektov.	4,2
Formalna funkcija MP in VP je ločena.	4,0
Faze projekta, za katere je pristojen MP ali VP, se pomembno razlikujejo.	3,9
Metodologija izvajanja projektnih aktivnosti se pomembno razlikuje med MP in VP.	3,7

OPOMBE n = 93, aritmetična sredina, 1 – sploh se ne strinjam … 5 – popolnoma se strinjam.

(šibka pozitivna povezanost) pri vseh trditvah o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta. Izjema se pojavi pri trditvi *obveznosti in odgovornosti managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo,* kjer se statistično pomembna povezanost z velikostjo podjetja le nakazuje (pri 8,4-odstotni stopnji značilnosti). V tem primeru pozitivna povezanost pomeni, da večje kot je podjetje, višjo izobrazbo kot ima respondent in daljšo kot ima skupno delovno dobo, bolj se strinja s trditvijo, da obstajajo razlike v pristojnostih med managerjem projekta in vodjo projekta. Posledično lahko sklenemo, da se tudi bolj strinjajo z zastavljeno hipotezo: *Manager in vodja projekta imata različne pristojnosti in odgovornosti pri izvajanju projekta.*

Trditve o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta niso statistično značilno povezane z lastništvom, glavno dejavnostjo podjetja in nazivom delovnega mesta respondenta.

Za tri neodvisne spremenljivke (velikost podjetja, izobrazba, skupna delovna doba), pri katerih se je dejansko pokazala statistično pomembna povezanost z mnenji o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta, smo v nadaljevanju izvedli še Pearsonov test hi-kvadrat, kjer so se pokazale statistično pomembne razlike, predstavljene v preglednici 2.

V nadaljevanju obravnavamo rezultate po posameznih trditvah glede na vzorec, ki smo ga zajeli v raziskavi.

Metodologija izvajanja projektnih aktivnosti se pomembno razlikuje med managerjem in vodjo projekta. Glede na stopnjo izobrazbe so respondenti s srednjo in višjo izobrazbo o trditvi bolj neodločeni (približno 56 %), kot se strinjajo (približno 44 %), respondenti z visoko in univerzitetno izobrazbo pa se bolj strinjajo, kot so neodločeni. Kar 19,4 % respondentov z univerzitetno izobrazbo se popolnoma strinja s trditvijo, da se metodologija izvajanja projektnih aktivnosti pomembno razlikuje med managerjem in vodjo projekta.

Respondenti s srednje dolgo skupno delovno dobo (10–20 let) se manj strinjajo s trditvijo kot respondenti z daljšo delovno dobo (20 ali več let), medtem ko se osem respondentov z delovno dobo 20 ali več let s trditvijo popolnoma strinja.

Faze na projektu, za katere je pristojen manager ali vodja projekta, se pomembno razlikujejo. Z večanjem podjetja se zmanjšuje tudi delež neodločenih (v majhnih podjetjih 30,0 %, v velikih 8,8 %) in povečuje delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo (v majhnih podjetjih 6,7 %, v velikih podjetjih 29,4 %). Ne glede na velikost podjetja pa se večina respondentov s trditvijo popolnoma strinja.

Tudi z višanjem izobrazbe se respondenti bolj strinjajo s posta-

PREGLEDNICA 2 Test hi-kvadrat za razlike med pristojnostmi managerja in vodje projekta glede na velikost podjetja, izobrazbo in skupno delovno dobo respondenta

Test hi-kvadrat		Velikost podjetja	Izobrazba	Skupna delovna doba
Metodologija izvajanja projektnih aktivnosti se pomembno razlikuje med managerjem projekta in vodjem projekta.	χ^2 p		38,298 (0,004**)	22,373 (0,034*)
Faze na projektu, za katere je pristojen manager projekta ali vodja projekta, se pomembno razlikujejo.	χ^2 p	13,779 (0,032*)	38,736 (0,003**)	22,207 (0,035*)
Formalna funkcija managerja projekta in vodje projekta je ločena.	χ^2 p	17,798 (0,007**)	32,074 (0,022*)	24,446 (0,018**)
Obveznosti in odgovornosti managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo.	χ^2 p		41,086 (0,016*)	30,390 (0,016**)
Manager projekta in vodja projekta imata različna vodstvena znanja in sposobnosti odzivanja pri izvajanju projektov.	χ^2 p	13,247 (0,039*)	35,272 (0,009**)	20,584 (0,057)
Delovne naloge managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo.	χ^2 p		43,751 (0,008**)	32,844 (0,008**)

OPOMBE *$p < 0{,}05$, **$p < 0{,}01$, ***$p < 0{,}001$. Vprašanje: Prosim, da na lestvici od 1 do 5 ocenite nekaj trditev o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta. Pri tem ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

vljeno trditvijo. Približno tretjina respondentov s srednjo izobrazbo je neodločenih (31,3 %), največji delež se strinja s trditvijo (68,8 %), nihče pa se s trditvijo popolnoma ne strinja. To pa se spremeni pri respondentih z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo, saj se delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, povečuje in zmanjšuje se delež neodločenih. Ne glede na izobrazbo pa se večinski delež respondentov strinja s trditvijo. Ugotovili smo tudi, da se z daljšanjem delovne dobe kaže tudi večje strinjanje s trditvijo. Slaba tretjina respondentov z delovno dobo 10–20 let je neodločenih (29,4 %), večinski delež (64,7 %) pa se strinja s trditvijo. Pri respondentih z daljšo delovno dobo se kaže večje strinjanje s trditvijo, saj se delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, poveča (20–30 let: 22,2 %, 30 ali več let: 54,5 %) in zmanjša delež neodločenih.

Formalna funkcija managerja in vodje projekta je ločena. Pri odgovorih na vprašanje o ločenosti formalne funkcije med vodilnima akterjema managerjem in vodjo projekta smo ugotovili, da je delež neodločenih največji pri respondentih v majhnih podjetjih (43,3 %) in najmanjši pri respondentih v velikih podjetjih ($n = 1$). Obratno se po-

polnoma strinja najmanj respondentov v majhnih podjetij (16,7 %), največ pa v velikih podjetjih (32,4 %). Večinski delež respondentov se strinja s trditvijo ne glede na velikost podjetja, vendar je ta delež najmanjši v majhnih (40,0 %) in največji v velikih podjetjih (58,8 %).

Z višanjem izobrazbe se respondenti tudi bolj strinjajo s trditvijo, da sta funkciji MP in VP ločeni. Četrtina respondentov s srednjo izobrazbo je neodločenih (25,0 %), največji delež se strinja s trditvijo (68,8 %), popolnoma se strinja le en respondent. To pa se spremeni pri respondentih z visoko in univerzitetno izobrazbo, saj se delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, povečuje in zmanjšuje se delež neodločenih. Ne glede na izobrazbo se večina respondentov strinja s trditvijo, ta delež je največji pri tistih s srednjo (68,8 %) in najmanjši pri tistih z univerzitetno izobrazbo (45,2 %).

Z daljšanjem delovne dobe anketirancev se kažeta tudi večje strinjanje s trditvijo in manjša neodločenost. Večina respondentov z delovno dobo do 20 let se strinja s trditvijo, medtem ko se slaba tretjina respondentov z 20–30 let delovne dobe popolnoma strinja (27,8 %), takšnih respondentov s 30 ali več leti delovne dobe pa je kar 63,6 %.

Obveznosti in odgovornosti managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo. Večinski delež respondentov s srednjo (75,0 %), višjo (55,6 %) in visoko (68,4 %) izobrazbo se strinja s trditvijo, večina respondentov z univerzitetno izobrazbo (51,6 %) pa se popolnoma strinja s trditvijo. Neodločenih respondentov je zanemarljivo majhen delež. Ugotovili smo tudi, da se s to trditvijo respondenti predvsem strinjajo ali popolnoma strinjajo.

Večina respondentov s skupno delovno dobo 10–20 let se strinja s trditvijo (76,5 %). Pri respondentih z 20–30 let delovne dobe sta približno enaka deleža tistih, ki se strinjajo (41,7 %), kot tistih, ki se popolnoma strinjajo (44,4 %). Od respondentov s 30 ali več leti delovne dobe se večina popolnoma strinja s trditvijo (72,7 %).

Manager in vodja projekta imata različna vodstvena znanja in sposobnosti za odzivanje pri izvajanju projektov. Večina respondentov v majhnih podjetij se strinja s trditvijo (66,7 %), večina v velikih podjetjih se popolnoma strinja (52,9 %), v srednje velikih podjetjih pa sta deleža respondentov, ki se strinjajo, in tistih, ki se popolnoma strinjajo, popolnoma enaka (38,5 %).

Večina respondentov s srednjo, višjo ali visoko izobrazbo se strinja s trditvijo, da imata manager in vodja projekta različna vodstvena znanja in sposobnosti za odzivanje pri izvajanju projektov. Slaba tretjina respondentov z visoko izobrazbo se popolnoma strinja s to trditvijo (31,6 %). Tudi večina respondentov z univerzitetno izobrazbo se

SLIKA 2 Razlike v odgovornostih managerja in vodje projekta (n = 91; aritmetična sredina)

popolnoma strinja (58,1 %), slaba tretjina pa se strinja (29,0 %). Največji delež respondentov s skupno delovno dobo do 20 let se strinja s trditvijo, največji delež respondentov z delovno dobo nad 20 let pa se popolnoma strinja s trditvijo. Neodločenih je največ z delovno dobo 20–30 let.

Delovne naloge managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo. Največji delež respondentov s srednjo izobrazbo se strinja s trditvijo (62,5 %), četrtina je neodločenih. Deleža respondentov z višjo izobrazbo, ki se strinjajo oziroma popolnoma strinjajo s trditvijo, sta enaka (38,7 %), dobra polovica respondentov z visoko izobrazbo se strinja (52,6 %), dobršen delež se tudi popolnoma strinja (42,1 %). Večji delež respondentov z univerzitetno izobrazbo se popolnoma strinja s trditvijo (61,3 %), slaba tretjina pa se samo strinja (32,3 %). Večinski delež respondentov s skupno delovno dobo do 20 let se strinja s trditvijo, večinski delež respondentov z 20 ali več leti delovne dobe pa se popolnoma strinja s trditvijo.

Rezultati raziskave nam na sliki 2 kažejo opredelitev respondentov glede na ključne odgovornosti, ki pripadajo managerju ali vodji projekta. Respondenti so ocenjevali, ali je za posamezno področje odgovoren eden ali drugi, lahko pa tudi oba projektna akterja. Iz značilne opredeljenosti anketirancev lahko razberemo, da sta tako manager projekta kot vodja projekta enako odgovorna za:

- sodelavce v projektu,
- komunikacijo z naročnikom.

Vodja projekta je odgovoren za:

- skrb za upoštevanje zakonov oziroma predpisov,
- komunikacijo s podizvajalci,
- komunikacijo z dobavitelji,
- komunikacijo/poročanje lastniku podjetja,
- komunikacijo/poročanje vodstvu podjetja,
- pozornost do družbenega okolja,
- spremljanje konkurence.

Manager projekta je odgovoren za:

- projektno skupino,
- odnos do političnih akterjev,
- komunikacijo z javnostjo in mediji,
- komunikacijo s finančnimi ustanovami,
- skrb za raziskavo tržišča,
- komunikacijo z zunanjimi vlagatelji.

Uporabili smo Spearmanov korelacijski koeficient – korelacijsko matriko. V nadaljevanju smo ugotovili, da obstaja statistično pomembna povezanost med:

- komunikacijo/poročanjem lastniku podjetja in izobrazbo (šibka negativna): respondenti z nižjo izobrazbo so bolj mnenja, da je komunikacija/poročanje lastniku podjetja med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta,
- komunikacijo/poročanjem vodstvu podjetja in glavno dejavnostjo podjetja (šibka pozitivna): respondenti iz drugih dejavnosti (negradbene, elektro-storitvene ali strojno-kovinarske) so bolj mnenja, da je komunikacija/poročanje vodstvu podjetja med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta,
- skrbjo za raziskavo tržišča in izobrazbo, delovno dobo (šibka negativna) in nazivom delovnega mesta (šibka pozitivna):
  1. respondenti z nižjo izobrazbo in krajšo delovno dobo so bolj mnenja, da je skrb za raziskavo tržišča med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta;
  2. respondenti z višjim nazivom delovnega mesta (direktorji projekta) so bolj mnenja, da je skrb za raziskavo tržišča med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta;
  3. pozornostjo do družbenega okolja in delovno dobro (šibka pozitivna): respondenti z daljšo delovno dobo bolj menijo, da je pozornost do družbenega okolja med nalogami obeh, tako managerja projekta kot vodje projekta.

PREGLEDNICA 3 Test hi-kvadrat za odgovornosti managerja in vodje projekta glede na izobrazbo, delovno dobo in naziv delovnega mesta respondenta

Test hi-kvadrat		Izobrazba	Delovna doba	Naziv del. mesta
Komunikacija/poročanje lastniku podjetja	χ^2	23,533		
	p	(0,024*)		
Skrb za raziskavo tržišča	χ^2	50,101	44,478	20,209
	p	(0,000***)	(0,000***)	(0,010***)

OPOMBE *$p < 0{,}05$, **$p < 0{,}01$, ***$p < 0{,}001$.

Za zgornje štiri spremenljivke, pri katerih se je pokazala statistično pomembna povezanost, za katere je odgovoren manager oziroma vodja projekta, smo v nadaljevanju izvedli še Pearsonov test hi-kvadrat. Statistično pomembne razlike so se pokazale pri dveh spremenljivkah, rezultati so predstavljeni v preglednici 3.

V nadaljevanju obravnavamo rezultate po posameznih odgovornostih managerja projekta ali vodje projekta glede na vzorec, ki smo ga zajeli v raziskavi.

Komunikacija/poročanje lastniku podjetja. Največ anketirancev z nižjo (srednjo) izobrazbo (53,3 %) meni, da sta za to področje enako pristojna oba, večina ostalih meni, da je bolj pristojen manager projekta. Z višjo izobrazbo (višjo, visoko in univerzitetno) jih večji delež meni, da je bolj pristojen manager projekta, preostali manjši delež (20–33 %) jih meni, da sta enako pristojna oba.

Skrb za raziskavo tržišča. Vsi respondenti s srednjo izobrazbo, razen enega, menijo, da je za to področje bolj pristojen manager projekta. Tudi vsi respondenti z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo so enotnega mnenja, da je bolj pristojen manager projekta.

Ne glede na delovno dobo vsi, razen dveh respondentov z delovno dobo do pet let, menijo, da je za to področje bolj pristojen manager projekta. Tudi ne glede na naziv delovnega mesta vsi, razen dveh respondentov, menijo, da je bolj pristojen manager projekta.

Sklepne ugotovitve

Glavni namen raziskave je bil ugotoviti, ali pri izvajanju projektov obstajajo razlike med managerjem projekta in vodjo projekta. Rezultati raziskave so pokazali, da se respondenti močno zavedajo pomembnosti razlikovanja funkcij, ki jih imata manager in vodja projektov. Njuna usklajena povezava in trdno zaupanje sta ključnega pomena pri izvajanju investicijskih projektov, še posebej v gradbenem, elektro- in strojno-storitvenem sektorju. Pri potrjevanju zastavljene raziskovalne hipoteze so se predvsem z višanjem izobrazbe

(višja, visoka in univerzitetna) respondenti bolj strinjali, da obstajajo razlike med pristojnostmi, ki jih imata manager in vodja projektov pri izvajanju projektnih aktivnosti. Poleg tega so se respondenti z daljšo delovno dobo (20 ali več let) močno strinjali s postavljeno trditvijo. Gradbeništvo je že v osnovi interdisciplinarna panoga, pri obsežni gradnji in projektih se praviloma srečujejo inženirji skoraj vseh strok. Iz izbranega raziskovalnega vzorca lahko razberemo, da ima večina respondentov pri projektnem delu naziv vodja projekta. V primerjavi s podobno slovensko raziskavo, ki jo je leta 2006 izvedel Aljaž Stare, smo ugotovili, da je imelo takrat kar 86,0 % zaposlenih vodilnih projektnih delavcev naziv vodja projekta, 5,0 % jih je imelo naziv koordinator projekta in le 3,0 % manager ali direktor projekta. Pri realizaciji zahtevnih projektov je potrebno usklajeno delovanje na prav vseh področjih, pa naj bodo gradbena, strojna, elektroinštalacijska ali druga spremljajoča kontrolna in nadzorna dela. Pri preverjanju naše raziskovalne hipoteze smo s pomočjo Spearmanovega korelacijskega koeficienta in izračuna aritmetične sredine ugotovili, da med respondenti večinoma prevladuje mnenje, da obstaja med delovnimi pristojnostmi in odgovornostmi managerja in vodje projekta pomembna razlika, ki jo je treba pri vodenju projekta zaznati in upoštevati. Sicer pa ugotovitev raziskave ne posplošujemo zunaj meja našega vzorca, ki temelji predvsem na investicijskih gradbenih projektih in njihovih spremljajočih dejavnostih.

Prav vsak projekt uresničuje edinstvene produkte v obliki izdelkov ali storitev po natančno določenih standardih in pravilih, na podoben način kot samostojno podjetje ali večja organizacija. Ta prepoznavnost in podobnost nista naključni, saj pri večjih investicijah začasni projekti zahtevajo sodelovanje ene ali več organizacijskih enot, kot na primer projekti skupnih vlaganj (angl. *joint ventures*), dokončna realizacija takšnih obsežnih investicij pa lahko traja nekaj let in več. Prav zaradi specifičnih, kompleksnih in koordinacijsko zahtevnih projektov je pomemben del vsakega managerskega procesa prav aktivno in učinkovito projektno vodenje, ki formalni položaj managerja in vodje deli na povsem različni funkciji s sicer podobnim ugledom, pa vendar s popolnoma različnimi nalogami in pristopom delovanja med trajanjem projektnega procesa.

Literatura

Baker, S., in K. Baker. 2000. *The Complete Idiot's Guide to Project Management.* Indianapolis: Alpha Books.

Burke, R. 1999. *Project Management: Planning & Control Techniques.* New York: Wiley.

Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič in Z. Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi.* Ljubljana: GV založba.

Hauc, A. 2007. *Projektni management.* Ljubljana: GV založba.

Kerzner, H. 2006. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling.* New York: Wiley.

Leban, W., in C. Zulauf. 2004. »Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles.« *Leadership & Organization Development Journal* 25 (7): 554–564.

Meredith, J. R., in S. J. Mantel. 2006. *Project Management: A Managerial Approach.* New York: Wiley.

Meško Štok, Z. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah.* Koper: Fakulteta za management.

Možina, S. 2002. »Vodja in vodenje.« V *Management: nova znanja za uspeh,* ur. S. Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.

Pene, D. 2012. »Vloga managerja projekta in vodje projekta pri izvajanju projekta.« Magistrska naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem.

Project Management Institute. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik)* 3. izd. Kranj: Moderna organizacija.

Pučko, D. 2006. *Strateško upravljanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta,

Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management.* Ljubljana: GV založba.

Rozman, R., in A. Stare. 2008. *Projektni management ali ravnateljevanje projekta.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Stare, A. 2011. *Projektni management: teorija in praksa.* Ljubljana: Agencija Poti.

Tracy, B. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju.* Bled: Vernar Consulting.

Young, T. L. 2000. *Successful Project Management.* London: Kogan Page.

Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations.* Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Abstracts

Debt Financing and Thin-Capitalization: Case Study in Slovenia

Lidija Hauptman and Sašo Tič

Since each form of financing provides a different level of security and risk, companies are often faced with a dilemma, which equity to debt ratio to choose in financial structure. In order to avoid overexploitation of certain types of debt financing, tax legislation defines a thin capitalization rule. In this paper we present, how the relationship between equity and debt financing has changed in the period 1997–2012 and how the thin capitalization rules affected this relationship in the selected parent companies in Slovenia. The analysis reveals that the proportion of debt financing increased before and after the introduction of thin capitalization rules throughout the period.

Key words: internal debt; thin-capitalization; balance sheet analyses; debt financing
Management 9 (1): 3–16

Management of the Cultural Factor As Determining Factor of Foreign Direct Investments

Zoran Vaupot

The empirical research of determining factors concerning foreign direct investments (FDI) has started to grow in their importance since the 1980s of the previous century. The main reason for that was international growth of FDI volume. In the 1990s, we started to observe an integration of national culture's factor as an explanatory variable in models that try to explain changes concerning FDI. An overview of referential research shows that results, connected with a mentioned role of a national culture's factor are often contradictory. Taken it into account, we first try to analyze basic reasons of that fact. After that, some directions for improvements in methodological approach and areas of future research are proposed in order to better evaluate the role of national culture as determining factor of FDI.

Key words: national culture; FDI; determining factor
Management 9 (1): 17–32

Introduction of New Products on the Market with Regards to the Internal Potential of the Company

Tina Vukasović and Jure Zidar

Development of new technologies and market saturation with products from different backgrounds with different properties for end users often causes confusion and uncertainty in the process of buying. Because of the faster flow of information, modern companies are becoming a learning societies based on open information, equality and the organizational culture that encourages collaboration, flexibility and research through the introduction of new products on the market. At the beginning, we have focused on the theoretical bases and market research with regard to knowledge management. Below, we have designed and built appropriate marketing to introduce a new product to the demanding European market. The market survey was conducted examining the internal potential of the company who gave the answer or the placement of a new product on the demanding European market economically justified and reasonable or not.

Key words: market analysis; internal potential of the company; the introduction of a new product on the market; the management of knowledge
Management 9 (1): 33–48

Role of Marketing Communication in a Company: Lumar Case Study

Sara Kobold

Marketing communication is an integral part of the famous 4-P. It plays an important role in the company, as it helps to increase company's visibility and strengthen its brand. Marketing communication is achieving its objectives in communicating with customers and consumers using its marketing communication tools. If a company wants to be ahead of the competition, and have a good look in costumers' ayes, marketing communication is most crucial. In this paper we analyze the case of marketing communication company Lumar. The results obtained argue that the company is well known, where we recognize especially the electronic media as most important tool of marketing communication. However, we noticed that the brand recognized more regionally – especially in Styria and Carinthia, despite the fact that the company is well known and active in all regions in Slovenia and abroad (Italy, Germany, Austria).

Key words: marketing communications; sales promotion; personal selling; company brand; marketing communications analysis
Management 9 (1): 49–60

Efficient and Effective Project Management

Dušan Pene and Zlatka Meško Štok

The purpose of the article is to investigate different authorities and responsibilities of a project manager and of a project leader. Considering the fact that nowadays the project management is becoming the important factor in performing and leading the investments which are modified by modern leadership theories, we can say that the key element is the sovereign leadership of a manager and a project leader. The current multi-project environments and modern techniques at the project management area need the interdisciplinary leadership approach and at the same time they enable the strengthening of company's competitive features so they are consistently satisfying high project expectations of the project investor or a client.

Key words: project managers; responsibilities; authorities; project teams; project leaders
Management 9 (1): 61–76

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

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

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

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

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

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

Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Gomezelj Omerzel, Biloslavo in Trnavčevič 2010, 14–15). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

Pri oblikovanju seznama literature se ravnajte po *The Chicago Manual of Style* (University of Chicago Press 2010; glejte tudi http://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide.html), vendar navajajte samo začetnice imen in upoštevajte slovenska pravopisna pravila:

Anderson Analytics. 2007. »Brands and Countries.« http://www.andersonanalytics.com/reports/BrandAndCountries.pdf

Catana, S. W. 2003. »Vital Approach to Transition: Slovene Multiple Case Study.« *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.

Gomezelj Omerzel, D., R. Biloslavo in A. Trnavčevič. 2010. *Management znanja v visokošolskih zavodih.* Koper: Fakulteta za management.

Kim, J., S. J. Lee, and G. Marschke. 2005. »The Influence of University Research on Industrial Innovation.« NBER Working Paper Series 11447, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Mumby, D., in R. Clair. 1998. »Organizational Discourse.« V *Discourse as Social Interaction,* ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.

University of Chicago Press. 2010. *The Chicago Manual of Style.* 16. izd. Chicago in London: University of Chicago Press.

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

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo pripombe recenzentov in članov uredništva. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji Management avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji.

CC BY NC ND

Information in English is available online at www.mng.fm-kp.si

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