

1234567 Management

4

LETO 2 · ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2007

Emerging E-Communication Technologies
and Their Usage in Project-Based
Organizations

Mats Engsbo and Maqsood Sandhu

3

Zunanje izvajanje dejavnosti:
analiza slovenskih podjetij

Klemen Kavčič

2

Posebnosti managementa javnih
komunalnih podjetij v Sloveniji

Branko Pivljakovič in Cene Bavec

1

Liberalizacija poštnih storitev
ter njihovo financiranje
v prihodnosti

Matjaž Andrič

Glavne značilnosti
računovodskega poročanja
na podlagi MSRP

Aleš Novak

8. mednarodna znanstvena konferenca
o managementu MIC'07

Štefan Bojnec

ISSN 1854-4223



Management

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

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

ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska*

raziskovanja, Ljubljana

Danijel Bratina, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

Hutnicza w Krakowie, Poljska

Tone Hrastelj, *Univerza v Ljubljani,*

Ekonomska fakulteta

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimič, *Sveučilište Josipa*

Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška

Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine,*

Italija

Nataša Mithans, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

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

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

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica București, Romunija*

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

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*

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

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management Koper

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Ksenija Štrancar (slovensko besedilo) in Allan McConnel-Duff (angleško besedilo)

Oblikovanje: Alen Ježovnik

NAVODILA AVTORJEM

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

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

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditev naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno.

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

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 2

ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2007

283 Predgovor

ČLANKI *Articles*

285 Emerging E-Communication Technologies and
Their Usage in Project-Based Organizations
Mats Engsbo and Maqsood Sandhu

303 Zunanje izvajanje dejavnosti:
analiza slovenskih podjetij
Klemen Kavčič

319 Posebnosti managementa javnih
komunalnih podjetij v Sloveniji
Branko Pivljakovič in Cene Bavec

333 Liberalizacija poštnih storitev
ter njihovo financiranje
v prihodnosti
Matjaž Andrič

345 Glavne značilnosti
računovodskega poročanja
na podlagi MSRP
Aleš Novak

POROČILA *Reports*

363 8. mednarodna znanstvena konferenca
o managementu MIC'07
Štefan Bojnec

369 POVZETKI *Abstracts*

Predgovor

V zadnjo, četrto letošnje številko revije Management je vključenih pet člankov: eden v angleščini in štirje v slovenščini. V rubriki Poročila pa je še prispevek o poteku 8. mednarodne znanstvene konference MIC'07, ki jo je Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem organizirala novembra 2007 v Portorožu.

Avtorja članka v angleščini Mats Engsbø in Maqsood Sandhu obravnavata vzpon e-komunikacijskih tehnologij in njihovo uporabo v projektnem organiziranju na primeru elektronskih komunikacij v gradbeni industriji z vplivom na management proizvodnje in projektni management. Tradicionalne organizacije so povezane z managementom proizvodnje, medtem ko je projektno organiziranje povezano s projektnim managementom. Analiza temelji na podatkih popisa finske in švedske gradbene industrije in na anketnih podatkih v projektni industriji. Avtorja ugotavljata, da je v slednji management elektronskega poslovanja in medorganizacijskega komuniciranja bolj razvit.

Članku v angleščini sledijo štirje članki v slovenščini. Klemen Kavčič obravnava vprašanje zunanjega izvajanja na primeru slovenskih podjetij, med katerimi je zunanje izvajanje dejavnosti postalo precej razširjeno, vendar je predvsem kratkoročno motivirano in premalo strateško usmerjeno. Branko Pivljakovič in Cene Bavec predstavita posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji. Izpostavita poseganje politike in lokalnega okolja v delovanje javnih komunalnih podjetij, kar zmanjšuje managerske napore za izboljšanje kakovosti in uspešnosti poslovanja v analiziranih nepridobitnih javnih komunalnih podjetjih. Matjaž Andrić v svojem prispevku predstavi liberalizacijo poštnih storitev s poudarkom na poštnih univerzalnih storitvah in financiranju v prihodnosti. Članek Aleša Novaka prikazuje glavne značilnosti računovodskega poročanja na podlagi mednarodnih standardov računovodskega poročanja.

Za nami je drugi letnik revije, v katerem so izšle štiri številke. Tako smo presegli prvotno zastavljene načrte, ko naj bi štiri številke na leto prvič izšle v tretjem letniku. Ob tem upamo, da smo dosegli pričakovanja naših bralcev. Tudi v prihodnje se bomo trudili, da bo revija Management ostala zanimivo branje ter uspešno zapolnjevala vrzel v raziskovanju in objavljanju na tem področju v Sloveniji.

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

Emerging E-Communication Technologies and Their Usage in Project-Based Organizations

MATS ENGSBO AND MAQSOOD SANDHU

Swedish School of Economics and Business Administration, Finland

This article examines how the introduction of electronic communication in the Architectural-Engineering-Construction industry is impacting on two domains of management, namely production management and project management. In the study, traditional organizations are associated with production management, and project-based organizations are associated with project management. By looking at the usage, we want to pin down which e-communication tools are more tightly coupled to the form of management. The data for the study were collected through two surveys, one total population survey in the Finnish and Swedish house building industries as representatives of traditional organizations, and a focused survey in the project-based industries. Our results showed that electronic document management and scheduling were more prominent among project-based organizations, as these firms exhibit more inter-organizational communication.

Key words: e-communication, project management, production management

Introduction

Electronic communication is a system used as means of sending or retrieving messages through computer or Internet connections. Today this includes a multitude of communication tools, ranging from simple forms such as e-mails to more complex forms, e.g. electronic document management (EDM) systems, enterprise resource planning (ERP) systems and project planning systems. The introduction of different e-communication tools may alter the firm operations, providing firms with innovate venues for impacting their management processes.

Davies and Hobday (2005) use the term 'project business' to refer to 'organizations – which may be entire firms or units within firms – that deploy projects to achieve major business objectives, including all firms which design and produce complex products and systems (CoPs)'. For the purpose of this study, project business is defined broadly to encompass all business functions in which many stakeholders are involved in the process.

Past research on improving communication has mainly focused on internal organizational communication, and most of this attention has been on the availability of communication for intra-organizational communication of traditional business organizations (Amaratunga, Sarshar and Baldry 2002; Greasley 2003). However, the distinctive characteristics (uniqueness, uncertainty and complexity) of project business with its distinctive communication needs, mean that any attempt to improve communication on the basis of traditional organizations is unlikely to fulfil the special requirements of project business. In particular, a focus on the company's internal communication fails to recognize the importance of communication with external networks, partners, and other stakeholders, in the conduct of project business. Indeed, researchers in the area of project management have largely neglected such inter-organizational communication that can be supported by adoption of available technologies or developing new technologies.

Very little attention has been paid to the integration of inter-organizational and intra-organizational perspectives of electronic communication in project-based organizations, especially in the context of e-communication availability and its actual usages in engineering, procurement, and construction (EPC) projects. This represents a significant gap in the literature: project-based organizations (PBOs) must be able to conduct efficient business operations by utilizing new technology.

Therefore, the driving force for this study is to reveal the gap in research on firms engaged in e-communication covering project-based organization, and to show how traditional organization e-communication differs from these organizations. The effort is to elaborate some thoughts and views on e-communication which interrelate the firms' inter- and intra-organizational communication usage. In line with the integrated communication and available technologies, we discuss its usages in PBO. Therefore our main research question is: 'How are project-based organizations using e-communication in the form of available technologies, and how does this differ from traditional organizations?'

Our research objective is presented in figure 1. The first step in addressing the above research question is to establish the difference between PBOs and 'traditional' businesses organizations (TOs). The organizations that are involved in project business are always formed around the tasks involved with its stakeholders. Therefore, it is appropriate to establish a framework for the intra- and inter-communication applying the emerging technologies. Establishing

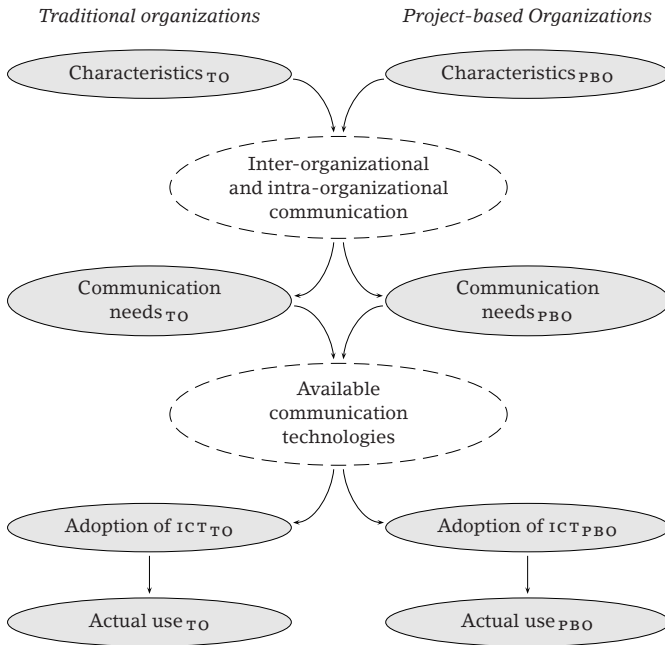


FIGURE 1 Overview of the research objective

such a framework will allow us to gain better understanding of how firms communicate with their internal and external partners. The communication needs specify what sets of available technologies can be implemented by the firms, thus leading to the actual usage among the two groups of organizations. In this we will locate whether there are any differences in the actual usage of e-communication between the two different forms of organizations.

The rest of this paper is arranged as follows. The next section reviews the literature and pins down the differences between traditional and project-based organizations. The third section describes communication needs of project-based organizations. It also elucidates communication styles between such organizations with inter- and intra-organizational perspectives. The fourth discusses the emerging technologies and how these are adopted. In the fifth we present the methodology and data, along with analysis of the data. Finally, the conclusions and suggestions for future work are offered.

Project-Based And Traditional Organizations

The major characteristics of project business are: (i) uniqueness; (ii) complexity; and (iii) discontinuity. A project is unique in the sense

TABLE 1 Characteristics of project-based organizations and traditional business organizations

Project-based organizations	Traditional business organizations
<ul style="list-style-type: none"> • Temporary arrangement • Emphasis on goals • Dynamic • Flexible • Non-hierarchic organization • Decentralized decision making • Adhocratic 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuous operations • Emphasis on working processes • Stable • Inflexible • Hierarchic organization • Centralized decision making • Bureaucratic

that every project differs from another in size, type, customers, suppliers, volume, price, and so on. It is complex in terms of the technical, financial, political, and social factors involved. Finally, it is discontinuous in terms of the high degree of discontinuity in economic relations between suppliers and the customers.

The nature of project business means that organizations involved in project management must be specialized in communication if they are to offer a full range of services to their customers, cope with demand fluctuations, and shorten response times. Past research (Sandhu 2005) has placed emphasis on the importance of communication and improving communication processes focusing on internal organizational capabilities, and most of this attention has been focused on the communication and process development. Most recent contributions on project approach point out that project approach is becoming more popular day-by-day in the modern economy. It has emerged as a specialized area of management to meet the needs of organization in order to accomplish specific objectives and goals. Today project management approach is characterized by newly developed methods and techniques that are continually advancing and evolving as a result of ongoing research and practice.

In spite of the increasing practice of project approach, the project managers are still perplexed because of two reasons. First of all, the goals of the project are likely to change and become more demanding under the changing external circumstances which are beyond company control. Secondly, the traditional techniques of handling the project are not always a proper fit in more recent times. The reason for this lies in the fact that the organizations are also growing along with the external environment. It is clear that project management will be of critical importance in future because of dynamic external conditions.

Project organizations and the established methods and tools of project management require further investigation. Inside the rou-

tine organization, there are constant and well known institutions like functional groups, departments, plants and branches where knowledge and experiences are acquired, stored, and dispersed. Hence, these institutions can be asked and their knowledge and experiences can be retrieved, despite the specific appearance of the collections, e. g. in documentation, records, competent employees, or hidden within the working process.

Projects are distinct as temporary organizations with particular objectives, detailed tasks, and restricted time and budget. When a project is finished, normally there is no institution or body left where existing knowledge can be accessed. Meeting spots, like groups, departments, plants, branches in the regular organizations, no longer exist after the ending of a project.

After the ending, the organization of the project is broken up and no longer exists. In addition it will be hard to discover which employees worked on a recently finished project, who were accountable for specific tasks, and where these employees are working now within the company. These types of troubles will increase with the number of projects running in parallel, organized securing of knowledge and experiences is even more important in multi-project management. Companies that are not systematically securing knowledge gained in projects for later usage run the risk that knowledge and useful experiences may vanish with the end of a project. The majority of companies are investing in innovative project work but investing nothing in evaluating and learning from it. Within project management, efficiency and effectiveness of the work of the project's team members is significant. Companies learn the largest part within projects, but cannot communicate their experiences. At best, project team members keep the knowledge and experiences as individual knowledge, which they may use in the future.

Therefore, this study presents a framework that is elaborated on the basis of the reciprocal interactions of activities within and outside the organization—thus providing a coherent basis for continuous business-process improvement. Therefore, the differences in characteristics and communication needs are great but still the similarities are even bigger, implying that technologies for supporting PBO and TBO are able to be cross-productive.

Intra- and Inter-Organizational Communication

Adriaanse and Voordijk (2005) state that the contract, the frames of reference of the parties involved and the interests of the parties involved (together with a lack of trust) are three major factors influ-

encing inter-organizational communication (i. e., communication between client and contractor) in the construction phase of construction projects. Here we argue that in projects the initial phases are extremely important, as the need for pre-contractual communication is crucial as well as the need for early risk analysis, implying that much communication takes place before an actual contract is drawn up. In the early phase of the project, the communication could take many forms, communication can be verbal, written (e. g. textual, drawings) or non-verbal (e. g. gestures).

The project-management literature has focused mainly on intra-organizational communication aspects (Almeida, Song and Grant 2002; Tsai 2001) – how a project is planned, controlled, and delivered. But, communicating in a project is conceptually different from the traditional stable manufacturing organizations. Management of a project involves management of that project's uniqueness, complexities, and uncertainties, and this requires both an intra-organizational perspective and an inter-organizational perspective. The uniqueness, complexities, and uncertainties should be managed simultaneously. If the focus is on the communication in networks, rather than in the single firm, issues that arise both inside and outside organizations demand the availability of appropriate communications tools. In accordance with this view, the study focuses on availability of tools for communication and their actual use in project-based organizations.

A project business involves intra-organizational and inter-organizational networks that require different types of knowledge and communication. A framework that combines intra-organizational networks with inter-organizational networks is required to communicate efficiently and effectively throughout the business operations. This will allow the project manager to focus on how to communicate in various situations in order to manage the project-based organizations.

Within project management literature Thompson and Richardson (1996) have argued that organizational systems have become more open, complex, and political. This creates a greater level of uncertainty for the organizations and contributes to an unstable and changing project environment. Artto and Wickström (2005) say that the project business must be managed by external factors such as characteristics of the product and the competitive environment. This high level of uncertainty challenges traditional approaches to process formulation and communication. Thus, the way of communication will have an impact on these kinds of failures, as understanding

how to remedy them would point to new applications of the communication technologies.

Earlier research on intra-organizations has focused mainly on environments that could impede the development of corporations, rather than those from which benefits are derived (Brady and Davies 2004; Collyer 2000). However, most organizations are in an 'intermediate context', whereby processes can be developed and benefits can be mutually derived. The important organizational characteristics for successful project development include openness in communication, adequate environmental scanning, management support, and established organizational values. In addition, intra-organizational business processes have an important complementary function (along with inter-organizational processes) in fostering the planning and execution of a project.

Electronic Communication Technologies and Their Adoption

Traditional forms of communication in organizations are carried out through face-to-face interaction; paper-based drawings, letters and graphics; through telephone calls. E-communication is doing the same thing, but electronically. Our definition of electronic communication (e-communication) is a system used as a means of sending or retrieving messages through computers or Internet connections. E-communication can take many forms, whether it is synchronous (real-time) or asynchronous; textual/verbal only or multimedia.

The cost of communication has decreased compared to traditional means (e.g. distribution of paper copies vs. attaching a file to an e-mail), the speed of communication has increased rapidly (e.g. time for an electronic message to arrive compared to a snail mail delivery), and the technologies involved in bringing e-communications are becoming ever more versatile (e.g. both video-conferencing and textual communication simultaneously). There are still some disadvantages with e-communication, e.g. lacking interpersonal exchange and legal implications (e.g. validity of a signed paper compared to one sent by e-mail).

During use, there is often some form of adaptation of the technology as the firm or individual learns more about the technology. Often a technology is implemented and tested in a simpler mode or not fully. Further, IT implementation barriers exist and can be identified and handled from different perspectives, e.g. the top-down effects on multi-level IT implementation barriers with links to implementation coping strategies (Stewart, Mohamed and Marosszeky 2004).

At the industry level – industry nature in the form of competitiveness, cost sensitivity, resource limitations and fragmentation – there may be barriers that inhibit IT implementation. At the organizational level, the lack of IT investment justifications and available resources may inhibit implementation, as well as problems with strategic foresight. At the project level, the nature of the projects themselves (uniqueness, complexity, and discontinuity) provides barriers for IT implementation. In a study of the Australian construction industry (Stewart, Mohamed and Marosszeky 2004), the most significant barriers at the project-level were tight project time-frames that inhibit training and experimenting with IT, followed by limitations in IT expenditures, lack of IT leadership and low levels of technological literacy.

The issue of evaluating IT costs when developing an IT infrastructure that can be economically justified are also a venue that needs more focus and development, especially regarding indirect human costs (e.g. management time on planning and integrating a new system, internal system support) and indirect organizational costs (e.g. productivity losses, resistance to change) (Love and Irani 2001). The concept of the IT lifecycle is providing firms with further complexity in the investment situation but also a more realistic picture of what can be expected from the IT investment.

Communication processes (i.e. exchange of information) can occur either internally or externally to the firm. Intra-organizational e-communication is in its simplest mode mere electronic mails (or fax), while more enhanced e-communications over Intranet or local networks can be streamed either in different forms: text, audio and/or visual. The interface with external parties provides support for order-taking, procurement, collaboration or other processes. Applications exist for constructing and managing relationships these relations, in the forms of Extranets, EDI, e-commerce, electronic document systems (EDM) and so on.

The adoption decisions may also be based on the dimensions of adoption initiative and innovation stimulus, making the adoption decision pro-active, reactive, forced or even arbitrary. Further, the choice of electronic business solutions is as well dependent on criteria like relative network power, integration level of solutions, product characteristics and supply chain relationships (Ratnasingham 2000). The spread of e-communication varies across industries, networks and even organizations. The rate, extent and frequency of adoption of e-communication all quantify technology adoption according to the economic-rationalistic approach (Fichman 2004). The critique

against the so-called dominant paradigm of ICT innovation coupled with economic and rationalistic behaviour is that the focus on quantity of adoption and the inherent beneficial perceptions of innovation may not paint a totally realistic picture. Adoption of transient technologies, prior adopters' affluence adoption and 'more is not always better' are factors that contradict the quantity approach for IT adoption.

When the firm decides whether to adopt e-communication or not, the complexity in the decision should be apparent. The decision is based not only on internal perceptions but also on the business milieu that the firms reside in. The determinants of e-communication adoption can be divided in to several different typologies: incremental vs. revolutionary, internal vs. external stimuli, key drivers (technological, economic, social, organizational drivers and barriers).

In communicating on a project, the mode and tool for communication may be set from the onset. For instances, in big construction projects, the use or non-use of electronic document management systems can be afflicted by the head contractor, and if used the systems may vary according to what collaborators the organizations communicate with.

Methodology

BACKGROUND

The objective of the present study was to describe the electronic communication in the Architectural-Engineering-Construction (AEC) industry and to compare PBOs with TOs regarding their use of key IT tools in communication.

The data for the study were collected through two surveys, one a total population survey in the Finnish and Swedish small house building industries as representatives of traditional organizations (TOs), and the other a focused survey in the project-based industries. In the second survey on PBOs no house building companies were involved. The respondents were project-management personnel at both the strategic level and the operational level. Both the surveys with similar questions are combined to investigate the plausibility of our assumptions. In total, 114 questionnaires were sent out and 46 answers to our surveys were received.

The data we are using is a subset of questions from two surveys conducted in a TO and a PBO environment, respectively. In this study we compare the answers from ten questions specifically focussed on e-communication from both surveys. The questions asked

were regarding e-communication tools that can be found in the organizations. These tools were design and planning with 3D modelling, internal communication networks in the form of Intranets and scheduling software, electronic document management, electronic procurement and communication platforms.

DATA COLLECTION

The TO survey was conducted among house building companies as a total population survey for Finland (conducted October–November, 2006) and Sweden (conducted March–April, 2007), where the firms were selected according to the following criteria: the firms belong to the SNI-classification 20301 that denotes producers of prefabricated wooden houses, and from these are selected the firms having more than nine employees. In the study, micro firms with less than ten employees were excluded. We exclude this category of firms in our study due to the size, as this puts restrictions on the firms' capability in the field of information technology investment. These restrictions are due to scarceness of financial and technical resources, and also because internal communication technologies are less necessary as the likeliness of face-to-face communication accentuates.

The firms in the study were mainly SMEs. According to the Commission Recommendation 2003/361/EC on small- and medium-sized enterprises (SMEs), small firms have between ten and 49 employees, while medium-sized firms are larger but have a maximum of 249 employees. There is also a condition about the turnover and balance sheet in accordance with each category. We sent the survey to 55 house building companies in Finland and 41 companies in Sweden. Response rate from Finland was 38% (21 answers) and 39% (16 answers) from Sweden in total 37 responses.

The second survey, the PBO survey, was conducted in September–October 2006, among SMEs as well as multi-national companies (MNCs) that are located in Finland. The operations of the SMEs were mostly local, while the MNCs have their offices around the world. The respondents represented companies involved in projects in the construction industry (excluding house building companies), electronics industry, and power-plant industry. The selection criterion for the PBO study was PBOs that belong to a project management club due to the fact that these companies allowed the researchers better access to the required information. We distributed the questionnaire survey to 18 CEOs, Directors and General Managers of PBOs.

We received nine replies, and one returned the questionnaire saying that he had retired from the project-based organization. Three

TABLE 2 Responses from the house building and project-based study

Size of firm	TO study Finland	TO study Sweden	PBO study Finland/MNC	Total
Small, 10-49	9	9	0	18
Medium, 50-249	10	6	5	21
Large, >250/MNC	2	1	4	7
Total	21	16	9	46

out of nine responding PBOs were MNCs having employees between 750 and 14,000 in some eighty countries, including Finland and Sweden. From one of the MNCs we received two responses from its two different divisions, thus making the number of responses from MNCs amounting to four. The remaining five companies were SMEs, being largely operational in Finland and having some links with MNCs as a supplier.

The basis for judging the size of the respondents was according to the size of the project group. As a firm can be involved in several projects simultaneously, we asked questions about specific projects. Most project teams consisted of fewer than 20 personnel, although one manager stated that his team has 21-50 persons. Each respondent has been a manager over at least 20 projects to the value of 10 million to 300 millions EURO. The technical and engineering functions of the projects involved process systems, civil and structural work, mechanical engineering, electrical engineering, chemical engineering, technical instrumentation, and software engineering. The response rate to the questionnaire from these respondents was 50%. A reminder was sent to those who had not replied. Details of the respondents from each category are listed in table 2.

In the PBO survey, the respondents were general managers of projects and project managers. In the TO survey the respondents were either the CEO of the organization or the IT manager. The difference between the groups of respondents is due to the focus on projects in the first group and the fact that the 'traditional' organizations do not hold project managers. The customer focus between the two survey groups differs, as the customers of the TO are mostly private persons building a small house or a developer producing row houses. The customer group of the PBOs are mostly large organizations with high value of the projects.

ANALYSIS AND FINDINGS

The TO study provided some interesting details. In their communication to the customers, the house building firms all had homepages,

35% of the firms used 3D visualization and nine firms (24%) were in the process of implementing this kind of technology. It was more common amongst the Finnish firms than the Swedish to have 3D visualization for their customers. 3D visualization is used to display a model of how the finished product will look and as a basis for planning or selecting different options, such as colours, porches etcetera. Further, 37% of the firms used some form of customer relationship management (CRM) software or databases to keep track of customers during the process of delivering the finished house to the customer; 16% of the firms recognized a need for this kind of software, while 26% were in the process of implementing such software in their business processes. This was also relevant to the size of the firm, the bigger the firm, the more likely the firm is to have implemented 3D visualization and CRM systems.

Regarding internal communication, the use of Intranets was prevalent. Almost 60% of the firms had implemented Intranet solutions, but – interestingly – four Swedish firms had opted for not adopting Intranets at all. These firms were, furthermore, not the smallest of the bunch, but three out of the four firms were less than average among the respondents. The extension of Intranet with partner access into what can be labelled as Extranets was much less commonly used, only 24% allowed partners access through Extranets. This may be a quite obvious observation, but in order to allow partners access through an Extranet, there should be an Intranet implemented as a prerequisite for extranet communication.

Electronic document management (EDM) systems or project banks were used by 19% of the firms, which was unexpectedly high. Then again, this might point to what the respondent considers to be an EDM system or a project bank. A third of the respondents did not know what this term is. Once again, size mattered as six of those seven firms that had implemented EDM were larger than the average firm when considering turnover. Time-scheduling systems were used by close to 40% of the firms; once again there was a close correlation between firms which have implemented EDM systems and time-scheduling software.

On the procurement side, half of the firms admitted to using electronic procurement and of these 60% had integrated their procurement to some extent with their suppliers. When asking a direct question regarding the connection method for procurement, the use of traditional fax or telephone still constituted on average 48% of the connection method to the suppliers, while e-mail made up 38% on average. Proprietary systems were used by eleven firms in their pro-

curement process but only made up about 3% on average. EDI communication was used by only three firms, but had high percentages for two of these three firms: 30% and 20% of total procurements conducted on EDI systems. This is a typical trend, as once a firm chooses this method, it will use it as extensively as possible.

The PBO questionnaire survey consisted of PBOs using ICT-tools and their communication to customers and sub-suppliers including other stakeholders. The PBO questionnaire was divided into three parts A, B, and C, in addition to background information on the survey participant. Part A gathered information about project-based organization, which types of project, the sizes of the project team and the technical engineering function involved. The second part B was focussing on other issues which are not part of this study. Part C is the focus of this study, where we asked questions regarding e-communication technology and ICT tools. This part consists of similar questions as for the 10 main questions of the TO survey, so this part is where we make comparisons and draw conclusions for our study.

All the firms in the study had homepages, and MNCs used very high levels of e-communications in inter-organizational and intra-organizational contexts. For example, to integrate and coordinate resources across projects they have been using project management tools like time-planning, cost-planning and control, quality management, risk management, deviation management systems, system designs, and customer relationships management (CRM). As 3D is considered important to design in the projects, almost every organization was using 2D and 3D and some platform to communicate with their customers. Two out of the nine responding firms did not use 3D, and both were among the smallest of the SMEs responding. About 90% of PBO used CRM, as their customers requested to register complaints etcetera about the products. Customers also keep such databases to analyse the performance of their suppliers. The use of intranets was common; almost all MNCs and SMEs were using intranet solutions. All MNCs and SMEs used electronic procurements and had integrated their system with their suppliers.

The main findings from the questionnaire survey are summarized in table 3. An important finding from the survey was the difference in attitude among employees of TOs and PBOs. According to the respondents from TOs their employees were more committed to the company strategy than to projects, whereas the respondents from PBOs reported that their employees were more committed to the projects than to the company. It was found that all respondents be-

TABLE 3 Actual usage of ICT tools in the two forms of organizations

Technology	T O	P B O
<i>Intra-organizational</i>		
Intranets	60% using, 13% rejected	90%
Design and planning	2 D CAD 70%, 3 D CAD 60%	2 D CAD 100%, 3 D CAD 80%
Scheduling	40%, simple or home-made software	100%
<i>Inter-organizational</i>		
Extranets	24%	50%
E-Procurement	43%, advanced use low	45%, increase in future
Collaborative platforms	No data	50%
Document management	19%, mostly internal	100%
Customer relationship management	37%	90%

lieved in written contracts as being essential to project business. Of the usage of 3D design software, the Finnish house building firms that used 3D software used mostly Vertex BD (ten out of 16). The use of e-procurement is confusing, as 43% acknowledged they used it but mostly in the form of non-true e-procurement such as e-mail documents or attachments. The most common form of e-procurement was proprietary software provided by the supplier that accounted for 4% of the procurement of materials.

Conclusion

The main point of this paper is that different organizational forms required different approaches for applying communication tools. We have elaborated on the main differences between project-based organizations and traditional organizations, e.g. varying time-frame, complexity of collaboration, and knowledge reapplicability. PBOs are more complex than traditional organizations in respect to number of partners and activities, hence they require more emphasis on how to support and simplify the communication. Because project teams, although small, belong to bigger organizations, they have access to more tools and other resources than a traditional organization of the same size as the project team, which will skew the IT complexity issues to favour the project teams. The over-belief in quantifiable measures of IT adoption has to be taken into account. In order to successfully apply e-communication tools, the organization has to look to the available tools and find the one that fills its communication need.

As the project-based organizations conduct several projects with multiple partners, the inter-organizational communication requirements are higher than for traditional organizations where inter-organizational communication is carried out vertically. In SMEs, employees have easy access to communicate with the head of the company; however, in the MNCs, there is some 'distance' between the chief executive officer (CEO) and project managers.

PBO may communicate with advanced communication systems due to the skills and knowledge involved in different projects. The technologies available to both TO and PBO might be the same but the knowledge and familiarity with new technologies might differ, as PBOs are often more change-oriented and exposed to the technologies in their inter-organizational relationships. Traditional organizations do not need to collaborate with many firms in different constellations, therefore the need to communicate does not need to be as dynamic and learning-intense as the PBOs that form many relationships and participate in project collaboration efforts where the technology solution involved may change as the group of collaborators changes or a new project is formed. This is more apparent at the inter-organizational level.

The characteristics of the firms, whether they are TO or PBO, are related to the form of organization. The communication needs of TOs and PBOs are connected to the inter-organizational and intra-organizational relationships exhibited, where more dynamic and different relationships externally might provide firms with differing communication needs. The adoption of ICT is restricted to the available technologies, communication needs and organizational characteristics of the organizations, giving differing actual use of ICT between PBOs and TOs.

The contribution of this paper is towards the understanding of the differences in nature and communications of the traditional and project-based organizations. We emphasise the fact that project-based organizations make more interfirm collaboration efforts, thus requiring more extensive communication systems for inter-organizational linkages. Time is a crucial factor in PBOs, due to heavy penalties on delays. On the other hand, the ever-changing collaborations in PBO also prohibit the full efficiency of using the same system each time, as the project team – if consisting of several organizations – is of a different aspect.

Further research is needed to measure the wider aspects of differences in e-communication adoption, since our sample of PBOs as well as TOs is quite small and we cannot claim statistical accuracy.

The barrier aspect is a further issue that could be incorporated in future research as to whether PBOs and TOs exhibit different forms of barriers and the ability to overcome these. We believe the study would also benefit significantly from doing more extensive qualitative investigations on the reasons for adopting different forms of e-communication.

References

- Adriaanse, A., and H. Voordijk. 2005. Interorganizational communication and ICT in construction projects: A review using metatriangulation. *Construction Innovation* 5 (3): 159–177.
- Almeida, P., J. Song, and R. M. Grant. 2002. Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science* 13 (2): 147–161.
- Amaratunga, D., M. Sarshar, and D. Baldry. 2002. Process improvement in facilities management: The SPICE approach. *Business Process Management Journal* 8 (4): 318–337.
- Artto, K., and K. Wickström. 2005. What is project business? *International Journal of Project Management* 23 (5): 343–353.
- Brady, T., and A. Davies. 2004. Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies* 25 (9): 1601–1621.
- Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises 2003/361/EC. *Official Journal of the European Union* L 124/36, 20 May 2003.
- Collyer, M. 2000. Communication: The route to successful change management; Lessons from the Cuiness Integrated Business Programme. *Supply Chain Management* 5 (5): 222–225.
- Davies, A., and M. Hobday. 2005. *The business of projects: Managing innovation in complex product and systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fichman, R. G. 2004. Going beyond the dominant paradigm for information technology innovation research: Emerging concepts and methods. *Journal of the Association for Information Systems* 5 (8): 314–355.
- Greasley, A. 2003. Using business-process simulation within a business-process reengineering approach. *Business Process Management Journal* 9 (4): 408–421.
- Love, P. E. D., and Z. Irani. 2001. Evaluation of IT costs in construction. *Automation in Construction* 10 (6): 649–658.
- Ratnasingam, P. 2000. The influence of power on trading partner trust in electronic commerce. *Internet Research* 10 (1): 56–62.
- Sandhu, M. 2005. Managing project business development: An inter-organizational and intra-organizational perspective. PhD diss., Swedish School of Economics and Business Administration.

- Stewart, R. A., S. Mohamed, and M. Marosszeky. 2004. An empirical investigation into the link between information technology implementation barriers and coping strategies in the Australian construction industry. *Construction Innovation* 4 (3): 155–171.
- Thompson, J., and B. Richardson. 1996. Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision* 34 (2): 5–19.
- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal* 44 (5): 996–1005.

Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij

KLEMEN KAVČIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Zunanje izvajanje dejavnosti je lahko pomembna strateška odločitev za podjetje – tako za tisto, ki dejavnosti prenese, kot tudi za tisto, ki jih prevzema. Rezultati raziskave v Sloveniji potrjujejo domneve, da je zunanje izvajanje postalo stalna praksa večine slovenskih podjetij in se zelo pogosto odločajo za prenos pomožnih dejavnosti na ravni podjetja. Za podjetje je pomembno, da odločitev glede zunanjega izvajanja temeljito prouči in analizira vse mogoče poteke in izide, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese. Management slovenskih podjetij se v večini analiziranih primerov osredotoča samo na kratkoročne koristi in ne razmišlja o koristih, ki jih prinaša dolgoročno sodelovanje med udeleženci.

Ključne besede: zunanje izvajanje dejavnosti, sodelovanje, strategije

Uvod

Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing) je posebna sodelovalna strategija organizacije. Organizacija zaupa zunanjim izvajalcem nekatere dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi sama, pri čemer bolj ali manj ohranja svoje temeljne zmožnosti. Allweyer, Besthorn in Schaaf (2004) opredeljujejo zunanje izvajanje kot sestavljenko, ki združuje besede zunaj (angl. outside), vir (angl. resource) in uporabljanje (angl. using). V slovenščini se uporabljajo tudi izrazi izločanje dejavnosti, najem storitev, zunanja oskrba in še kakšen.

V literaturi (Lamming 1993; Quinn in Hilmer 1994; Olsen in Elram 1997; Lonsdale in Cox 1998) sta sorodna pojma še management oskrbovalnih verig (angl. supply chain management) in vertikalna zaveznitva (angl. vertical alliances). Vse večja pozornost se namenja bolj ali manj sodelovalnemu razmerju med trženjskimi partnerji.

Zunanje izvajanje dejavnosti je eno od strateških orodij za doseganje poslovnih ciljev. Commons (1931), Coase (1937) in Williamson (1985) navajajo, da se podjetja odločajo za zunanje izvajanje, kadar so stroški dejavnosti znotraj podjetja višji, kot če bi podjetje proizvod ali storitev kupovalo na trgu. Gre za pogodbeni prenos nekaterih dejavnosti, ki jih je podjetje opravljalo samo, na zunanje izvajalce.

Kubr (2002) in Greaver (1999) opredeljujeta zunanje izvajanje kot pogodbeno izločanje dejavnosti, ki jih podjetje ne bo več izvajalo.

Odloči se torej, da bo izločeno dejavnost opravilo drugo podjetje.

V zadnjih letih so prednosti, ki jih lahko prinaša zunanje izvajanje dejavnosti, zelo pogosto predmet proučevanja in razprav. Če naštejemo nekaj primerov: zniževanje stroškov (Quinn in Hilmer 1994; Hendry 1995; Lankford in Parsa 1999; Krizner 2000; Roberts 2000; Adler 2000; Jennings 2002; Kakabadse in Kakabadse 2000), zmanjševanje potreb po vlaganjih (Muscato 1998; Kakabadse in Kakabadse 2000), spreminjanje fiksnih stroškov v variabilne (Kelleher 1990; Blumberg 1998; Razzaque in Chen 1998), izboljševanje ravni kakovosti (Lee 1994; Willcocks, Lacity in Fitzgerald 1995; McEachern 1996; Kriss 1996; Kakadbase in Kakadbase 2000), povečanje prožnosti (Quinn in Hilmer 1994; Campbell 1995; Gordon 1997; Muscato 1998; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Kakabadse in Kakabadse 2000; Jennings 2002), dostop do najnovejših tehnologij (Campbell 1995; Gordon 1997; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Lankford in Parsa 1999; Muscato 1998) in osredotočanje na ključne zmožnosti podjetja (Quinn in Hilmer 1994; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Blumberg 1998; Lankford in Parsa 1999; Adler 2000; Kakabadse in Kakabadse 2000; McIvor in McHugh 2000; Jennings 2002).

Za management je pomembno, da odločitev za zunanje izvajanje temeljito prouči in analizira vse mogoče poteke, izide, koristi in predvsem tveganje, ki jih prinaša. Pri pregledovanju literature se izkaže, da številni avtorji poudarjajo pomen potencialnih nevarnosti zunanjega izvajanja, kot so: nerealizirani prihranki in skriti stroški (Prahalaad in Hamel 1990; Quinn in Hilmer 1994; Hendry 1995; McEachern 1996; Earl 1996; Jennings 2002; Brown 1997; Antonucci, Lordi in Trucker 1998; Kakabadse in Kakabadse 2000), slaba izbira partnerja (Hill 1994; Gordon 1997; Krizner 2000), izgubljanje ključnih zmožnosti, znanj in veščin (Quinn in Hilmer 1994; Jennings 2002; Roberts 2000) ter izgubljanje odjemalcev (Brown 1997; Blumberg 1998; Kakabads in Kakabadse 2000). Management podjetja pogosto zmotno meni, da je pri prenosu dejavnosti treba samo najti primernega partnerja, kar že samoumevno pomeni korist za podjetje.

Tuja strokovna literatura, ameriška in evropska, opozarja, da s stališča podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca, zunanje izvajanje velikokrat ne uspe, proces končajo prej, kot so načrtovala. Literatura pogosto obravnava težave podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca (Quinn in Hilmer 1994; Lonsdale in Cox 1998; Wasner 1999), ki morajo predčasno prenesti dejavnosti nazaj v svoje podjetje ali pa poiskati novega zunanjega izvajalca. Redke pa so objave o strategijah, ki omogočajo vsaj tolikšno trajnost zunanjega izvajanja, da donosi presežejo začetne vložke, še manj pa o strategijah,

ki bi omogočale trajno uspešno sodelovanje s podjetji, ki prevzamejo zunanje izvajanje dejavnosti, v obojestransko zadovoljstvo udeležencev.

Literatura, zlasti ameriška (Barney 1991; Peteraf 1993; Nellore in Soderquist 2000), obravnava razmerje med podjetjem, ki prenese dejavnosti na zunanjega izvajalca, in podjetjem, ki prevzame zunanje izvajanje dejavnosti, večinoma po distributivnem, in ne po integrativnem (sodelovalnem) konceptu, omejuje se na sprotne vidike sodelovanja in ne obravnava dolgoročnih strateških usmeritev. Le redko se ukvarja s posledicami (zlasti izgubami, tveganji) prenehanja izvajanja dejavnosti, predvsem pa predčasne prekinitve zunanjega izvajanja, ki jih lahko občutita obe vpleteni strani – zlasti če koristi, pridobljene v času zunanjega izvajanja, ne presežejo vložkov v vzpostavitev, izvajanje in končanje procesa zunanjega izvajanja.

Namen prispevka je analizirati obseg in značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti v slovenskem okolju. Cilj je smernice za dolgoročnejše snovanje razmerij, ki presega okvir razvojne politike podjetja, predstaviti udeležencem zunanjega izvajanja. Na osnovi omenjenih predpostavk postavljamo naslednji hipotezi:

- H1 *Presoje podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca, v Sloveniji temeljijo predvsem na kratkoročnih ekonomskih koristih (nižji stroški).*
- H2 *Trajanje obravnavanega sodelovanja med udeleženci zunanjega izvajanja je večinoma časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike organizacije.*

Tematiko obravnavamo s kvantitativno metodo. Vzorec obsega 75 slovenskih podjetij. Med anketiranimi podjetji, ki so prenesla dejavnosti na zunanje izvajalce, so proizvodna in storitvena podjetja enakomerno zastopana. Z anketnim vprašalnikom med podjetji, ki prenašajo dejavnosti na zunanje izvajalce, smo dobili podatke o tem, katere dejavnosti podjetja prenašajo na zunanje izvajalce in kakšen je obseg dejavnosti. Z raziskavo želimo ugotoviti razvojno stopnjo zunanjega izvajanja v Sloveniji, ročnost sodelovanja, katere so dejavnosti, ki jih podjetja prenašajo na zunanje izvajalce, in razloge zanje.

V prispevku najprej opredelimo zunanje izvajanje, predstavimo teorije in paradigme, ki pojasnjujejo zunanje izvajanje, ter njegovo razvojno pot v Sloveniji. V empiričnem delu raziskave analiziramo obseg in značilnosti zunanjega izvajanja v slovenskem okolju med slovenskimi podjetji. Na osnovi empirične raziskave podamo ugotovitve in postavimo dve temeljni hipotezi za nadaljnje preverjanje.

Teorije in paradigme kot osnova za analizo zunanjega izvajanja dejavnosti

WILLIAMSONOVA TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

Prvo pomembno teoretično izhodišče in perspektivo za zunanje izvajanje po našem mnenju daje Williamsonova teorija transakcijskih stroškov (1985), ki povezuje ekonomsko in organizacijsko teorijo. Teorijo transakcijskih stroškov je treba razumeti kot orodje, ki nam omogoča boljše razumevanje delovanja podjetja in snovanja procesa zunanjega izvajanja. Osnovna premisa teorije transakcijskih stroškov je v tem, da lastnost transakcije določa dejavnike, ki utemeljujejo učinkovito organizacijsko strukturo.

Williamson poudarja, da je razvoj multidivizijske strukture organizacije najpomembnejša inovacija 20. stoletja. Posamezna divizija se osredotoča na konkreten trg oziroma proizvod in zanj prevzema odgovornost. Najpomembnejši razlog za obstoj večoddelčnih podjetij je v gospodarjenju s transakcijskimi stroški. Nadalje avtor razlaga, da je odločitev za proizvodnjo blaga in storitev znotraj organizacije ali zunaj nje z uporabo mrež dobaviteljev tista, s katero se na novo opredeli namen ustanovitve podjetja. Podjetje, ki se odloči »narediti«, uporabi svoje notranje vire in obstoječi management in ne trga kot mehanizma za usmerjanje virov.

PORTERJEVA TEORIJA TRGA

Druga teorija, ki je uporabljena v literaturi in nam daje teoretično podlago za zunanje izvajanje, je Porterjeva teorija trga (1980). Porter je v 80. letih 20. stoletja razvil model petih sil privlačnosti panoge. Njegovi predhodniki so proučevali panoge in podjetja predvsem s tržnega vidika ter trg definirali kot monopolističnega, oligopolističnega ali konkurenčnega. Število ponudnikov in diferenciacijo proizvodov z vstopnimi in izstopnimi pregradami so upoštevali kot merilo konkurenčnosti. Porter je menil, da taka analiza panoge in podjetij ni popolna, ker proučuje samo tržni vidik, medtem ko je kvalitativni premalo upoštevan. Kvalitativni vidik se nanaša na zorni kot industrije ter na doseganje vertikalnih in horizontalnih sinergij. Porterjev model omogoča proučevanje panoge v vseh smereh, torej proučitev dejavnosti v vertikalni in horizontalni smeri. Po njegovem mnenju nam šele to omogoča razumevanje osnove, na kateri temeljijo konkurenčne prednosti podjetij na posameznem trgu. Vertikalna proučitev panoge nam omogoča razumevanje koristi oziroma konkurenčnosti, ki jih dosegajo vertikalno integrirana podjetja z nadzorom verižnih dejavnosti od proizvodnje do trženja. Horizon-

talna smer omogoča sinergijsko delovanje podjetij v smislu kakovosti poslovanja in stroškovne učinkovitosti. Privlačnost panoge in širina dejavnosti znotraj nje je odvisna od petih dejavnikov privlačnosti: od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev na eni strani in kupcev izdelkov oziroma storitev na drugi strani, od nevarnosti pojavitve nadomestkov ter od stopnje konkurenčnega rivalstva v panogi.

TEORIJA VIROV – KONCEPT SREDSTEV IN ZMOŽNOSTI ORGANIZACIJE

Tretja pomembna teorija za razumevanje razsežnosti zunanjega izvajanja je tako imenovani koncept sredstev kot osnove za doseganje trajne konkurenčne prednosti podjetja (angl. resource based view of the firm, RBV), ki je eden od prevladujočih konceptov v strateškem managementu ter poudarja pomen sredstev in zmožnosti podjetja kot glavni dejavnik dobičkonosnosti in konkurenčne prednosti (Prahalad in Hamel 1990; Barney 1991). Koncept sta zasnovala že Ricardo in Schumpeter, prvič je bil objavljen v knjigi avtorice E. Penrose leta 1959. V svojem delu se je osredotočila na raziskovalno vprašanje, kako se podjetja odločijo, katere izdelke in po kakšni ceni proizvajati in kako, ter zakaj se podjetja selijo z enega trga na drugega, s proizvodnje enega izdelka na proizvodnjo drugega. Reve (1990) združuje teorijo trga in teorijo transakcijskih stroškov s teorijo sredstev in zmožnosti ter agencijsko teorijo podjetja, zato da bi opredelil in določil ustrezno ujemanje med ključnimi zmožnostmi organizacije in njenimi strateškimi povezavami. Ključne zmožnosti podjetja obvladajo z notranjimi pogodbami, ki temeljijo na organizacijskih spodbudah, medtem ko strateške povezave obvladujejo z zunanjimi pogodbami, ki temeljijo na medorganizacijskih spodbudah.

INTERNALIZACIJSKA TEORIJA

Teorija internalizacije je danes ena pomembnejših teorij, ki pojasnjujejo mednarodno poslovanje podjetij. Definicij internalizacije je veliko. Po navadi se opredeljuje kot premik operacij procesov podjetja na tuje trge, kot vedno večjo vpletenost v mednarodne operacije, kar vključuje postopke nabave in prodaje (Katsikeas in Morgan 1997). Albaum, Duerr in Strandskov (1989) pravijo, da se internalizacija velikokrat obravnava kot postopna geografska širitev in razvoj operativnih oblik na tujem. Svetličič (1996) navaja, da je bistvo teorije, da se podjetje odloči internalizirati trg, kadar so stroški transakcij prek trga zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev, višji kot znotraj podjetja. Koristi internalizacije so enake stroškom

zunanjih tržnih pomanjkljivosti, ki se jim tako izognejo. Da bi podjetje preseglo probleme naravnih tržnih pomanjkljivosti, povezanih s cenitvijo znanja, ali podobnih neoprijemljivih specifičnih prednosti, razvije lastno hierarhično organizacijo za razrešitev alokacijskih in distribucijskih problemov. Internalizacijska teorija Coasov koncept transakcijskih stroškov pravzaprav razširi na mednarodne transakcije.

EKLEKTIČNA PARADIGMA

Eklektična paradigma je poskus različne poglede združiti v celostno teorijo. Eklektična paradigma odgovarja predvsem na vprašanja, kateri so pogoji za začetek mednarodne proizvodnje, zakaj se podjetje odloči za tuje neposredne naložbe, ne pa za alternativne možnosti. Svetličič (1996) meni, da po tej paradigmi obseg ter geografsko in panožno razpršitev proizvodnje v tujini določajo tri skupine med seboj povezanih spremenljivk, ki sestavljajo tri podparadigme. Prve so *lastniško specifične prednosti*, ki omogočajo podjetju monopolne dobičke v različnih ekonomskih prostorih. Dunning (1981) deli prednosti v oprijemljive in neoprijemljive (na primer pravice industrijske lastnine, inovacije, znanja). Naslednje so *lokacijsko specifične prednosti* (na primer proizvodni stroški, velikost in rast trga, vladne politike), ki jih vlagatelju ponudi država, v katero želi vlagati. Bolj kot naravne danosti so pomembne ustvarjene prednosti oziroma njihova kombinacija. Tretje pa so *internalizacijske prednosti*, ki pomenijo, da je neko mednarodno transakcijo mogoče izvesti po nižjih stroških od tržnih v okviru samega podjetja.

VEDENJSKA (BEHAVIORISTIČNA) TEORETIČNA USMERITEV

Vedenjska teoretična usmeritev razlaga človekovo socialno dejavnost kot sklop fizičnih in verbalnih odzivov na socialne dražljaje in dispozicije posameznikov za te odzive. Ker večina teh odzivov izhaja iz različnih procesov učenja, vedenjsko usmerjeno socialno psihologijo najbolj zanima proces socialnega učenja, razvoja reakcijskih struktur pod vplivom pozitivnih in negativnih socialnih sanacij. Racionalnost zahteva medsebojno primerjavo in izbiro najboljše možnosti, vendar človeški um zaradi velike kompleksnosti naloge tega ni sposoben izpeljati racionalno, saj so njegove spoznavne sposobnosti omejene (Simon 1955). Zmogljivost človeškega uma, ki omogoča reševanje kompleksnosti problemov, je sorazmerno majhna. Rabin (1998) meni, da v stanju splošne negotovosti ni mogoče biti popolnoma racionalen. Behavioristična teorija poudarja, da je posameznik lahko racionalen samo toliko, kolikor mu dopuščajo njegove omejene

kognitivne sposobnosti (Simon 1955). Avtor zato pojem »homo oeconomicus« zamenjuje z »administrativnim človekom«.

Simon (1955) predlaga, da se »racionalnost« nadomesti z »zadovoljivim vedenjem«, saj to bolje opisuje človekovo vedenje. Namesto maksimizacije predlaga iskanje prve možnosti, ki presega želeno mejo zadovoljstva, pri čemer se proces iskanja ustavi, čeprav polje alternativ ni izčrpano. Posamezniki so tako v svojem vedenju »namensko racionalni«, saj namen ni maksimizacija, temveč izbira zadovoljive rešitve. Trstenjak (1982) pravi, da ekonomska psihologija poskuša vnesti psihološke spremenljivke v ekonomske modele. Med ekonomijo in psihologijo obstaja vzajemna povezava, saj ekonomske procese lahko razumemo kot posledice psihosocializacijskih dejavnikov. Po drugi strani so ekonomski procesi pogosto motiv, ki usmerja vedenje.

Na kratko smo predstavili nekatere pomembnejše teorije, ki pojasnjujejo zunanje izvajanje dejavnosti, z namenom prikazati trde (tehnokratske) in mehke (humanistične) vidike razsežnosti zunanjega izvajanja. To v prispevku obravnavamo kot prenos dejavnosti, ki jih je podjetje pred tem samo opravljalo, na zunanjega izvajalca. Zunanje izvajanje smo opredelili kot strategijo za obvladovanje kompleksnosti podjetja, kjer podjetje zaupa zunanjim izvajalcem nekatere dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi samo, pri čemer bolj ali manj ohranja svoje temeljne zmožnosti.

Za slovensko gospodarstvo zunanje izvajanje dejavnosti ni novost. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno je bil prenos proizvodnje iz bolj razvitih dežel (na primer tekstil, jeklarstvo, kemija) temelj za začetek industrializacije. V nekdanji Jugoslaviji je bila Slovenija prav zato nadpovprečno razvita. Velik del slovenskega izvoza je temeljil na oblikah, podobnih zunanjemu izvajanju – proizvodnji sestavnih delov, materialov ipd. za tuje proizvajalce, na tako imenovanih dodelavnih poslih (nem. Lohnarbeit). Mnoga med temi razmerji so postala ob vlaganju lastnega znanja in kapitala vse bolj enakovredna in osnova za današnje mednarodno poslovanje. V obdobju tranzicije pa je sledil nov val sodelovanj med udeleženci zunanjega izvajanja, ki so jih sklepala zlasti tista slovenska podjetja, ki za preživetje niso imela druge izbire.

Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od oblik povezovanja podjetij. Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč težav in jih odvrča od njihovih glavnih področij. Z izločitvijo nestrateških dejavnosti se organizacije lahko usmerijo na strateško pomembna področja, torej na tisto, kar trg zahteva od njih in kar zna podjetje najbolje narediti. Osredotočenost

na strateško pomembne naloge organizacije omogoča povečanje dodane vrednosti. Quinn in Hilmer (1994) ugotavljata, da so družbe, ki uporabljajo samo notranje vire namesto zunanjih (oziroma namesto izločanja dejavnosti), prikrašane za usmeritev k inovacijam in zamujajo priložnosti za razvoj novih storitev z dodano vrednostjo.

Raziskovalna metodologija in vzorec

Pri zbiranju podatkov smo uporabili metodo anketiranja. Empirična raziskava je bila opravljena na osnovi strukturiranega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali 125 podjetjem v Sloveniji. Vrnjenih smo dobili 75 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Med anketiranimi podjetji, ki so naročniki zunanjega izvajanja, so proizvodna in storitvena podjetja enakomerno zastopana. Petina podjetij proizvaja industrijske dobrine, 13 % anketiranih podjetij se ukvarja s trgovino na debelo in drobno, 11 % je takih podjetij, ki izvajajo potrošne storitve, in prav toliko (11 %) je organizacij javne uprave. Sledijo podjetja, ki proizvajajo potrošne dobrine, takih je 8 %, nato so podjetja, ki se ukvarjajo z bančništvom in zavarovalništvom (7 %), sledijo še podjetja z naslednjimi dejavnostmi: gradbeništvo, transport, energetika, inženiring.

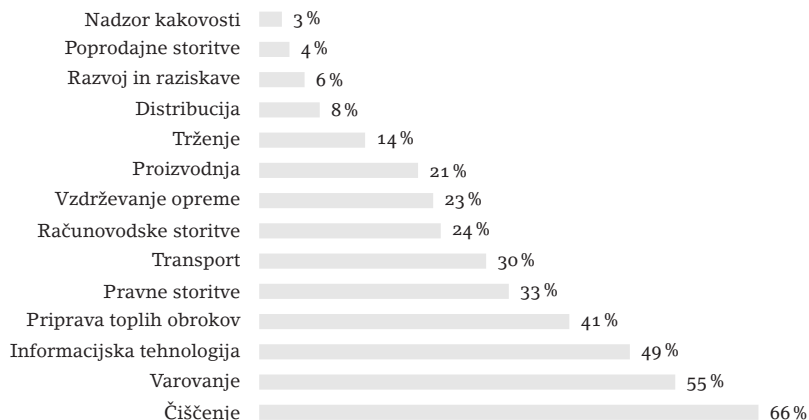
Glede na število zaposlenih so zastopana velika, srednje velika in mala podjetja. Med anketiranimi podjetji je 46 % takih, ki imajo do 50 zaposlenih, petina podjetij zaposluje od 51 do 250 ljudi, 6 % podjetij zaposluje od 251 do 500 ljudi, 29 % pa je takih, imajo več kot 500 zaposlenih.

ANALIZA PODATKOV IN REZULTATI RAZISKAVE

Značilnosti zunanjega izvajanja dejavnosti v Sloveniji

Vloga zunanjega izvajanja dejavnosti se je v svetu v zadnjih dveh desetletjih močno povečala. Vedno več podjetij se vključuje v procese izločanja dejavnosti, katerih obseg se je številčno in zahtevnostno povečal. Raziskava je pokazala, da so tudi slovenska podjetja že spoznala prednosti zunanjega izvajanja, saj pri svojem poslovanju zunanje izvajanje uporablja kar 88 % anketiranih podjetij.

Paleta dejavnosti, ki jo je mogoče prenesti in prepustiti zunanjim izvajalcem, se je v zadnjih nekaj letih precej spremenila. Zunanje izvajanje se je začelo v majhnem obsegu, ko so se podjetja odločila za pogodbeno najemanje zunanjih izvajalcev na področjih čiščenja, transporta, prehrane zaposlenih in varovanja stavb. Te storitve niso zahtevne, zato jih lažje opravi zunanji izvajalec. Danes se je zunanje izvajanje razširilo na večje število dejavnosti, saj se podjetja odločajo za zunanje izvajanje enega ali več delov proizvodnje, računovodstva



SLIKA 1 Dejavnosti, ki jih podjetja prenesejo na zunanje izvajalce

in pravnih storitev, skladiščenja, distribucije, gradnje in vzdrževanja informacijskega sistema in drugega.

V nadaljevanju bomo opredelili dejavnosti, ki so jih anketirana podjetja prenesla na zunanje izvajalce. Če razdelimo dejavnosti podjetja na pomožne dejavnosti (na ravni podjetja, na ravni funkcij) in osnovne dejavnosti podjetja, nam raziskava pokaže, da se podjetja najpogosteje odločajo za zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti na ravni podjetja, kot so varovanje prostorov, čistilni servis in vzdrževanje informacijskega sistema. 66 % podjetij je skrb za čiščenje prostorov preneslo na zunanje izvajalce, 55 % podjetij je prepustilo varovanje prostorov zunanjim izvajalcem, 49 % podjetij pa je za vzpostavitev in vzdrževanje informacijske opreme izbralo zunanje izvajalce. Več kot 40 % podjetij uporablja zunanje vire za pripravo toplih obrokov. Tretjina anketiranih podjetij uporablja zunanje vire za izvajanje nalog s področja pravnega svetovanja, tako v celoti kot tudi delnega. 30 % podjetij je na zunanje izvajalce preneslo storitve transporta in transportnega parka. Petina podjetij je na zunanje izvajalce prenesla katero od proizvodnih dejavnosti. Med najpogosteje navedenimi so izdelava polizdelkov, strojna obdelava, storitve lakiranja, izdelava posebnih delov in razne oblike montaže. Podrobnejšo porazdelitev po dejavnostih, ki jih podjetja prepustijo zunanjim izvajalcem, prikazuje slika 1.

Razlogi za prenos dejavnosti

V nadaljevanju so anketirana podjetja ocenila pomembnost navedenih razlogov za prenos dejavnosti v lastnem podjetju. Podjetja so pomembnost posameznega razloga za prenos dejavnosti označila po

PREGLEDNICA 1 Aritmetična sredina in standardni odklon za oceno pomembnosti razlogov za prenos dejavnosti

Razlogi za prenos dejavnosti	AS	SO
Strategija zniževanja stroškov	4,1879	0,98650
Višja raven kakovosti opravljene storitve	3,7544	1,31313
Boljše obvladovanje operativnih stroškov	3,7193	1,03085
Izboljšana kakovost izdelka ali storitve	3,5263	1,33771
Sredstva sprostimo za druge namene v podjetju	3,4737	1,29705
Osredotočanje na ključne prednosti podjetja	3,4737	1,31074
Povečanje letnih prihodkov od prodaje	3,2807	1,39840
Pridobitev novih znanj, ki jih podjetje nima	3,2105	1,35932
Neobvladovanje dejavnosti v podjetju	3,1579	1,32003
Reorganizacija temeljnih procesov	2,9649	1,33584
Pridobitev dostopa do novih tehnologij	2,7895	1,43598
Strateška zaveznitva, združitve in povezave	2,5965	1,46214
Porazdelitev tveganja	2,5614	1,25382
Prenos proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo	2,2982	1,48763
Prodaja opreme zunanjemu izvajalcu	2,0175	1,15714

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

petstopenjski Likertovi lestvici, kjer je 5 pomenilo pomembno, 1 pa nepomembno. Kot najpomembnejši razlog za prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca so anketirana podjetja označila *strategijo zniževanja stroškov*; temu dejavniku so namenila povprečno oceno 4,19. Na drugo in tretje mesto so podjetja postavila *doseganje višje ravni kakovosti opravljenih dejavnosti* s povprečno oceno 3,76 in *boljše obvladovanje operativnih stroškov* s povprečno oceno 3,72. Dejavniki izboljšane kakovosti izdelkov in storitev je bil ocenjen s povprečno oceno 3,53. Sklepni del prve tretjine navedenih razlogov za prenos dejavnosti si z enako povprečno oceno 3,47 delita dva dejavnika, in sicer *osredotočanje na ključne prednosti podjetja* in *sprostitev sredstev za druge namene v podjetju*. Razlogi za prenos dejavnosti so prikazani v preglednici 1.

Dubrovski (2004) pravi, da so glavni razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti v tem, da s takšno metodo podjetja znižajo skupne stroške, saj se takšna dejavnost opravi za naročnika ceneje in hitreje, kot bi jo sama, povečajo kakovost izdelka ali dejavnosti, hkrati pa se lahko osredotočijo na strateško pomembna področja. Uvodoma smo postavili hipotezo (H1), ki pravi, da presoja podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca, v Sloveniji temelji predvsem na kratkoročnih ekonomskih koristih (nižji stroški). Osnova za to hipotezo je bila dejstvo, da sta se vloga in obseg zunanjega izvajanja v zadnjih

PREGLEDNICA 2 Razlogi za zavrnitev prenosa dejavnosti na zunanjega izvajalca

Razlogi za zavrnitev prenosa dejavnosti.	Frekvenca	Delež
Ne vem, ali ni morda dejavnost, ki bi jo prenesli, strateška za naše podjetje.	20	26,7 %
Celoten postopek izbiranja zunanjega izvajalca zahteva preveč časa in stroškov.	17	22,6 %
Prenos dejavnosti ustvari presežne delavce.	13	17,3 %
Management podjetja ni naklonjen zunanjemu izvajanju in ga ne podpira.	12	16,0 %
Prenašanje dejavnosti je preveč tvegano za naše podjetje.	10	13,4 %
Vsebina pogodbe je preveč kompleksna.	3	4,0 %
Skupno	75	100,0 %

dveh desetletjih močno povečala, medtem ko glavni razlogi, zakaj se slovenska podjetja odločajo za zunanje izvajanje, potrjujejo zastavljeno hipotezo. Ugotovitve raziskave pa kažejo na dejstvo, da so slovenska podjetja na začetku razvojne poti zunanjega izvajanja. Večinoma gre za prenašanje enostavnejših dejavnosti, kjer so tveganje ter posledice neuspeha in prekinitve sodelovanja precej manjši kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Anketirana podjetja so v nadaljevanju ocenila, kateri so najpomembnejši razlogi, zaradi katerih se ne odločijo ali se ne bodo odločila za prenos dejavnosti na zunanje izvajalce. Med predlaganimi šestimi odgovori so lahko izbrala več odgovorov, ki so prikazani v preglednici 2.

Kot najpomembnejši razlog, zaradi katerega se podjetja ne odločijo ali se ne bodo odločila za prenos dejavnosti na zunanje izvajalce, je vsako četrto anketirano podjetje navedlo to, da ne vedo, ali je dejavnost, ki bi jo prenesli, strateška za njihovo lastno podjetje. Kar petina podjetij je kot najpomembnejši razlog navedla, da celoten postopek izbiranja zunanjega izvajalca od njih zahteva preveč časa in stroškov. 17,3 % podjetij pa je kot najpomembnejši razlog navedlo, da prenos dejavnosti ustvarja presežne delavce. Ta odgovor se je skoraj v 90 % pojavil skupaj z odgovorom, da management podjetja ni naklonjen izločanju dejavnosti in ga ne podpira. 13,3 % anketiranih podjetij je zapisalo, da je proces prenašanja dejavnosti preveč tvegano za njihovo podjetje. Nekatera podjetja kot razloge omenjajo še neustrezno kakovost, neizpolnjevanje zahtev zunanjih izvajalcev in težave s sindikati.

Ugotovitev raziskave v obravnavanem primeru kaže, da podjetja ne vedo, ali je prenesena dejavnost strateškega pomena. Podjetja žal ne prepoznajo svojih ključnih zmožnosti (angl. core competen-

cies) in programov, na katerih bodo gradila konkurenčno prednost, kar jim otežuje osredotočanje na ključne dejavnosti podjetja. Tavčar (2006) pravi, da podjetje lahko trajno uspeva samo, če svojim partnerjem v menjalnih razmerjih nenehno ponuja večje in boljše koristi kot njegove tekmice. Temeljne ali ključne zmožnosti podjetja so lahko katere koli sestavine ali sinergične kombinacije sestavin politike organizacije, ki prispevajo k uspešnosti organizacije – torej tako cilji kot tudi strategije za doseganje teh ciljev in sestavine strategije, to so dejavnosti, urejenost in sredstva.

Časovni okviri sodelovanja v procesu zunanjega izvajanja

Ugotovitve raziskave so pokazale, da udeleženci v procesu zunanjega izvajanja sklepajo pretežno kratkoročne pogodbe. Za dobo do enega leta je sklenjenih 31 % pogodb, za nedoločen čas je sklenjenih 12 % vseh pogodb, manj kot 6 % vseh pogodb je daljših od petih let. Zanimiv pa je podatek, da kar 32 % pogodb nima opredeljenega časovnega roka za sodelovanje. V večini teh primerov anketirana podjetja navajajo, da je ročnost pogodbe opredeljena do preklica, do kršitve pogodbenih obveznosti. Skoraj polovica anketiranih podjetij bo po preteku dosedanje pogodbe podaljšala sodelovanje, dobrih 40 % vprašanih se bo ob izteku pogodbe spet pogajalo o vsebini pogodbe. 5 % podjetij bo poiskalo drugega zunanjega izvajalca, medtem ko bodo 3 % anketiranih podjetij prenesli dejavnost nazaj v lastno podjetje.

Zapisali smo, da skoraj ena tretjina anketiranih podjetij v pogodbi o sodelovanju z zunanjimi izvajalci nima opredeljenega časovnega roka trajanja, ena tretjina podjetij pa ima ročnost sodelovanja do enega leta. Prvi podatek, ki govori o neopredeljenem roku trajanja, kaže na veliko negotovost in tveganje v sodelovanju za obe strani, prav tako kratkoročne pogodbe (do enega leta) niso značilne za načrtovano strateško sodelovanje med naročnikom in zunanjim izvajalcem. Z rezultati raziskave potrjujemo hipotezo (H2), ki pravi, da je sodelovanje med udeleženci zunanjega izvajanja časovno omejeno in ne presega okvira razvojne politike podjetja.

Sklepne ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave

Pridobljene informacije in izkušnje slovenskih podjetij, udeležencev zunanjega izvajanja, kažejo, da odločitve za zunanje izvajanje niso skrbno načrtovane in analizirane, nekateri primeri kažejo, da sploh niso. Podjetja so med seboj zelo različna in delujejo v različnih okoljih, tako da se ne da splošiti in reči, da bo imelo zunanje izvajanje enak vpliv na vsa podjetja. Nekatera podjetja dobijo z zunanjim izvajanjem načrtovane koristi, obstajajo pa tudi primeri – in teh je

čedalje več –, ki pričajo o tem, da jim je zunanje izvajanje prineslo več slabosti in potencialnih nevarnosti kot koristi.

Splošno velja, da je področje prevzemanja dejavnosti drugih podjetij v slovenski strokovni literaturi malo obdelano, čeprav zunanje izvajanje dejavnosti ni novost. Pri sodelovanju med udeleženci zunanjega izvajanja prevladujejo kratkoročni interesi tistih, ki se odločijo za prenos dejavnosti (na primer zniževanje stroškov, pridobivanje zmogljivosti za kratkoročno obdobje).

V Sloveniji, ki se gospodarsko hitro razvija, lahko prednosti podjetja, ki prevzame zunanje izvajanje dejavnosti (na primer stroški), hitro ugašajo, podjetje, ki prenese dejavnost na zunanjega izvajalca, pa išče drugo podjetje, ki prevzame zunanje izvajanje dejavnosti, na primer v gospodarsko manj razviti deželi. Prehodno in strateško malo premišljeno sodelovanje med udeleženci zunanjega izvajanja dejavnosti lahko ima neugodne posledice. Za podjetja je pomembno, da odločitev glede zunanjega izvajanja temeljito proučijo in predhodno analizirajo. Premislijo naj o stroških in koristih, ki jih to prinaša. Opozoriti je treba, naj management podjetja ne bo osredotočen samo na kratkoročne koristi, temveč naj upošteva koristi, ki bodo spodbujale dolgoročno učinkovitost in uspešnost organizacije.

Vloga zunanjega izvajanja dejavnosti se je v svetu v zadnjih treh desetletjih močno povečala. Obseg dejavnosti, ki jih podjetja preneso na zunanjega izvajalca, se je povečal in obenem se je povečala tudi kompleksnost dejavnosti. Na osnovi opravljene raziskave sklepamo, da se je v slovenskem prostoru zgodil pomemben razmah zunanjega izvajanja prav v zadnjih letih, saj ga pri svojem poslovanju uporablja kar 88 % anketiranih podjetij.

Slovenska podjetja so na področju zunanjega izvajanja v prvi razvojni fazi. V tem primeru govorimo o prenosu pomožnih dejavnosti, kjer so tveganje in posledice neuspeha precej manjši kot pri zahtevnejših dejavnostih in funkcijah podjetja.

Ugotovitve raziskave so pomembno prispevale k nadaljnjemu proučevanju koristnosti raziskovanja strategije časovno omejenega (prehodnega) zunanjega izvajanja tako s stališča podjetij, ki prevzamejo zunanje izvajanje dejavnosti, kot tudi s stališča podjetij, ki prenesejo dejavnost na zunanjega izvajalca. Na osnovi kritičnega pregleda literature, spoznanj raziskave in z namenom nadaljnega proučevanja področja obvladovanja tveganja in temeljite presoje pred začetkom sodelovanja postavljamo dveh temeljni hipotezi za nadaljnje preverjanje:

- Podjetje, ki prekine sodelovanje z zunanjim izvajalcem, mora

svoje dejavnosti prenesti drugam in znova usposabljati ljudi ter tvega konkurenco podjetja, s katerim je prekinilo sodelovanje.

- Podjetje, ki izgubi predhodno dobljeno dejavnost zunanjega izvajanja, izgubi posel in s tem poveča zaostanek v lastni inovacijski in tržni dejavnosti.

Literatura

- Adler, J. 2000. Shifting players. *Journal of Property Management* 65 (4): 18–22.
- Albaum, G. S., E. Duerr in J. Strandskov. 1989. *International marketing and export management*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Allweyer, T., T. Besthorn in J. Schaaf. 2004. IT outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine. *Economics*, št. 43.
- Antonucci, Y. L., F. C. Lordi in J. J. Trucker. 1998. The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy* 185 (6): 26–31.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Blumberg, D. F. 1998. Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality* 8 (1): 5–18.
- Brown, R. B. 1997. Outsourcery. *Management Today*, januar:56–60.
- Campbell, J. D. 1995. Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* 1 (3): 18–24.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, n. s., 4 (16): 386–405.
- Commons, J. R. 1931. Institutional economics. *American Economic Review* 21:648–657.
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dunning, J. H. 1981. *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin.
- Earl, M. J. 1996. The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review* 37 (3): 26–32.
- Gordon, M. L. 1997. Outsourcing technology in government: owned, controlled, or regulated institutions. *Journal of Government Information* 24 (4): 267–283.
- Greaver, M. F. 1999. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
- Hendry J. 1995. Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Journal of Management* 3 (2): 193–200.
- Hill, D. M. 1994. Outsourcing provides strategic benefits. *Credit World* 83 (1): 15–16.
- Jennings, D. 2002. Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision* 40 (1): 26–34.

- Kakabadse, N., in A. Kakabadse. 2000. Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development* 19 (8): 670–728.
- Katsikeas, C. S., in R. E. Morgan. 1997. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision* 35 (1): 68–99.
- Kelleher, J. 1990. The dollars and sense of outsourcing: sometimes a great notion. *Computerworld* 24 (2): 76–77.
- Kriss, C. J. 1996. Appeal of outsourcing grows as competition intensifies. *Best's Review* 97 (5): 69–73.
- Krizner, K. 2000. New strategies let companies concentrate on their core competencies. *Frontline Solutions* 1 (4): 30–33.
- Kubr, M. 2002. *Management consulting a guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization.
- Lamming, R. 1993. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. London: Prentice Hall.
- Lankford, M. W., in F. Parsa. 1999. Outsourcing: a primer. *Management Decision* 37 (4): 310–316.
- Lee, S. A. 1994. Plug in to outsourcing. *Pension World* 30 (6): 50–52.
- Lonsdale, C., in A. Cox. 1998. *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*. London: Earlsgate.
- McEachern, S. 1996. Market memo: risk-shared outsourcing will soar as build-or-buy solution. *Health Care Strategic Management* 14 (1): 20–27.
- McIvor, R., in M. McHugh. 2000. Collaborative buyer supplier relations: implications for organization change management. *Strategic Change* 9 (4): 221–36.
- Muscato, D. J. 1998. Outsourcing: effective strategy for ancillary departments and core businesses. *Secured Lender* 54 (1): 8–10.
- Nellore, R., in K. Soderquist. 2000. Strategic outsourcing through specifications. *Omega* 28 (5): 525–40.
- Olsen, R. F., in L. M. Elram. 1997. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 26 (2): 101–113.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal* 14 (3): 179–191.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C., in G. Hamel. 1990. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3): 35–66.
- Quinn, J. B., in F. G. Hilmer. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review* 35 (4): 43–55.
- Rabin, M. 1998. Psychology and economics. *Journal of Economic Literature* 36 (1): 11–46.

- Razzaque, M. A. A., in S. C. Chen. 1998. Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 28 (2): 89–107.
- Reve, T. 1990. The firm as a nexus of internal and external contracts. V *The firm as a nexus of treaties*, ur. M. Aoki, B. Gustafsson in O. E. Williamson, 133–161. London: Sage.
- Roberts, V. 2000. Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management* 64 (4): 239–49.
- Simon, H. A. 1955. Theories of decision making in economic and behavioural science. *The American Economic Review* 49 (3): 253–283.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, M. 2007. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumentov in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Trstenjak, A. 1982. *Temelji ekonomske psihologije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wasner, R. 1999. The outsourcing process: strategic and operational realities. Doktorska disertacija, Linköping University.
- Willcocks, L., M. Lacity in G. Fitzgerald. 1995. Information technology outsourcing in Europe and the USA assessment issues. *International Journal of Information Management* 15 (5): 333–351.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, and relational contracting*. New York: Free Press.

Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji

BRANKO PIVLJAKOVIČ

Policijska uprava Maribor, Slovenija

CENE BAVEC

Univerza na Primorskem, Slovenija

Prispevek obravnava delovanje managerjev v javnih komunalnih podjetjih v Sloveniji in premike, ki vplivajo na njihov odnos do managementa. Raziskava potrjuje hipotezo, da manj konkurenčno in politično obarvano okolje, v katerem delujejo managerji javnih komunalnih podjetij, vpliva na njihov način delovanja. Zaradi pomanjkanja konkurence managerji ne čutijo potrebe po primerjanju z drugimi sorodnimi podjetji, njihov odnos do kakovosti storitev ne pomeni pravega managerskega izziva, kar velja tudi za uvajanje informacijske tehnologije in uporabo sodobnih managerskih orodij. Vpliv politike in lokalnega okolja se kaže predvsem v tem, da managerji nimajo občutka, da samostojno sprejemajo vse odločitve, ki so povezane s poslovanjem podjetja. Zato temu primerno tudi ravnajo, saj se jim organizacijski, kadrovski in celo etični vidiki zdijo manj pomembni kot managerjem pridobitnih podjetij, pomembnejše pa se jim zdi lobiranje pri političnih strankah.

Gljučne besede: javno komunalno podjetje, managerski pristopi, managerski izzivi, razlika med managerji

Uvod

Razlike med managementom v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah so že dalj časa predmet proučevanja, še posebno v anglosaških okoljih, kjer poskušajo v javni sektor prenesti čim več pozitivnih izkušenj iz zasebnega sektorja (Bedain 1995; Bennis in Goldsmith 1997, 11; Davenport in Prusak 1998, 68–69; Jennifer in Jones 1999; Tavčar 2007). Temeljni cilj pridobitnih organizacij je dolgoročno zagotovljen dobiček, kar je v osnovi enostaven in tudi lahko merljiv cilj. Poslovanje nepridobitnih podjetij v javnem sektorju pa določajo veliko bolj neopredeljeni motivi, ki se časovno celo spreminjajo. Njihovo poslovanje usmerjajo cilji posameznih interesnih skupin, kot so država, lokalna skupnost, vodstvo podjetja, zaposleni in seveda uporabniki storitev (Bailey 1995, 35; Rees 1998, 9). Interesi teh skupin so različni – politični, podjetniški, lokalni – ter si pogosto med

seboj nasprotujejo (Schedler in Proeller 2007). Management mora interese usklajevati in jih usmeriti v učinkovito poslovanje podjetja, pri tem pa se srečuje s problemom, kako meriti in dokazovati končno uspešnost svoje organizacije (Bailey 1995). Cilj ni več enodimenzionalen, kot je dobiček, temveč večdimenzionalen, saj je sestavljen iz različnih podciljev z različnimi nalogami. Managerji v javnih nepridobitnih podjetjih imajo pogosto občutek, da delujejo v težjih in bolj nepredvidljivih okoliščinah kot njihovi kolegi v pridobitnem sektorju, zato tudi ne morejo v celoti uporabljati enakih metod vodenja in upravljanja podjetij. Na žalost pa tuje izkušnje kažejo, da je to samo občutek, ki jih popolnoma neupravičeno oddaljuje od učinkovitih načinov vodenja podjetij v pridobitnem sektorju (Poister in Streib 1994).

V tem prispevku se bomo omejili na področje javnih komunalnih podjetij v Sloveniji, ki so del javnega nepridobitnega sektorja. Nedvomno je to posebno poslovno okolje, ki je pogosto politično obarvano in se samo izjemoma srečuje s konkurenco. Javna komunalna podjetja so vezana na točno določena mesta in naselja, delujejo v izrazito monopolnem položaju, kjer se prepletajo osebna in javna poraba ter ponudniki in porabniki komunalnih storitev. Zato se tudi management srečuje z drugačnimi izzivi kot management pridobitnih podjetij. Naj omenimo samo pogosto dvoumno opredeljen pojem dobička in akumulacije ter iz tega izhajajoča nasprotja interesov med managementom in lokalno skupnostjo, ki je lastnica infrastrukturnih objektov in opreme ter obenem solastnica podjetij. Vendar tudi na tem področju opažamo postopne spremembe. Ne glede na vse omenjene probleme postaja primarni cilj javnih komunalnih podjetij vedno bolj jasen. To je ustrezna kakovost storitev ob sprejemljivih stroških. Ta cilj pa je že precej podoben ciljem pridobitnih podjetij, zato ne preseneča dejstvo, da managerji v komunalnih podjetij poskušajo posnemati metodologije in način dela svojih kolegov v pridobitnih podjetjih.

V literaturi smo zasledili zelo malo objav, ki nakazujejo značilnosti managerjev javnih komunalnih podjetij, ki bi jih lahko primerjali z našo raziskavo. Večina študij izraža makropogled na komunalne organizacije in njihov management, veliko manj pa jih analizira delovanje managerjev v sami organizaciji (Arellano-Gault 2000; Lyons 2004). Nekateri avtorji sicer analizirajo managerske pristope, ki jih uporabljajo managerji javnih in zasebnih podjetij, ter ugotavljajo, da se orodja, ki jih uporabljajo, razlikujejo od pristopov managerjev v pridobitnih podjetjih (Poister in Streib 1994, 47). Čeprav Deno in Mehay (1987, 640) potrjujeta, da se managerji javnih podjetij še

najbolj približajo managerjem pridobitnih podjetij na področju financ, lahko v angleški in ameriški upravi opazimo izrazito zmanjševanje razlik med managerji javnih in zasebnih podjetij (Arellano-Gault 2000). Podobno se dogaja tudi v skandinavskih državah. Zlasti zanimive so bile raziskave o delovanju managementa v posameznih komunalnih podjetjih, pri katerih se je pokazalo, da so razlike med posameznimi podjetji tako velike, da je posploševanje skoraj nemogoče.

Tudi v Sloveniji nismo zasledili primerljivih raziskav, ki bi bile usmerjene v management komunalnih ali javnih podjetij, zato smo se z raziskavo, ki smo jo izvedli konec leta 2006 in v začetku leta 2007, zavestno omejili samo na nekatere osnovne probleme in izzive, s katerimi se srečujejo managerji v komunalnih podjetjih, in jih, kjer je bilo to mogoče, primerjali z managerji pridobitnih podjetij (Pivljakovič 2007).

Premiki v managementu javnega sektorja

Cilj vseh razvitih držav je debirokratizacija in delna privatizacija javnega sektorja ter s tem razbremenjevanje državnih proračunov (Reichard 2003, 347; Poister in Streib 2005, 47). Vendar dosedanje izkušnje kažejo, da je ta cilj veliko težje doseči, kot se zdi. Pokazala se je namreč pomembna razlika med zasebnim pridobitnim in javnim nepridobitnim sektorjem. Zaradi tehnološkega razvoja in globalizacije so pridobitna podjetja prisiljena stalno iskati konkurenčne prednosti, povečevati učinkovitost poslovanja, nove razmere pa zaposlene silijo k večjemu delovnemu učinku in novim načinom delovanja (Aaker 1998, 292; Hammer in Champy 1993, 200–213; Svetličič 1996). Zakon trga deluje kruto, vendar preprosto in transparentno. Uspešni preživijo in postanejo še uspešnejši, neuspešni pa izginejo. Take darvinistične logike nepridobitna podjetja ne poznajo, saj je zanje trg samo abstraktna kategorija. Vlogo trga naj bi prevzeli država, lokalna skupnost ali drugi ustanovitelji, vendar njihov način reguliranja še zdaleč ne vodi do tako visoke učinkovitosti, kot jo kažejo podjetja na globalnem trgu. Nepridobitna javna podjetja namreč zelo težko nastanejo in še težje ugasnejo, saj so v ozadju vedno javni ali politični motivi, ki jim zagotavljajo preživetje tudi ob učinkovitosti, ki je daleč od optimalnosti. Ekonomski darvinizem nanje skoraj nima vpliva.

Če se spet omejimo na javna komunalna podjetja, potem kaže poudariti, da se njihov obseg in posledično vpliv neprestano povečujeta. Povečujejo se mesta in naselja, število prebivalcev raste, zato postaja komunalni sistem vedno kompleksnejši. Seveda se povečujejo tudi stroški njegovega delovanja, zato je popolnoma razumljivo, da po-

skušajo vsi z različnimi strategijami zagotoviti njihovo racionalnost in učinkovitost. Spremembe, ki smo jim priča v razvitih državah, so tako politične kot tudi pravne, strokovne in organizacijske narave (Kelly in Wanna 2000, 45; Schedler in Proeller 2007, 186–194; Lyons 2004, 3–15). Poslovanje in vodenje teh podjetij se naglo spreminja, kar se kaže v privatizaciji, povečanju konkurenčnosti izvajalcev, nižanju stroškov, povečani kakovosti storitev, zgraditvi in rednem vzdrževanju infrastrukture, racionalni rabi naravnih virov ter zadovoljevanju uporabnikov (Gorg 1989, 10; Arellano-Gault 2000, 400–413). S tem pa se je seveda spremenilo tudi njihovo vodenje in upravljanje, ki sta vedno manj politično obarvani in vedno bolj poslovni. Omenili smo že, pri tem prednjačijo predvsem anglosaške in skandinavske države, vendar jim zelo naglo sledijo tudi Nemčija (Reichard 2003) in druge evropske države.

V Sloveniji so se v zadnjih 15 letih pridobitne gospodarske organizacije ustrezno odzivale na premike in spremembe v svoji okolici, saj smo postali ekonomsko uspešna država. Splošna ekonomska uspešnost pa zahteva tudi učinkovitejši javni sektor, ki pomeni veliko breme za razvijajoče se gospodarstvo. Zato odpiramo vprašanja o privatizaciji, konkurenčnosti izvajalcev, nižanju stroškov, povečani storilnosti, zgraditvi in rednem vzdrževanju infrastrukture, integralnem varstvu okolja, racionalni rabi naravnih virov in seveda zadovoljstvu uporabnikov. Segment komunalnega gospodarstva igra pri tem posebno vlogo, saj je najbližje občanom in lokalnim skupnostim. Zaradi tega je najbolj na očeh javnosti in je pogosto predmet hudih kritik, včasih upravičenih, včasih pa tudi neupravičenih. Problem sta prej omenjeni neopredeljenost in prepletenost ciljev, ki jih zato različno interpretirajo in ocenjujejo. Managerji se na tako stanje odzivajo različno. Eni se povezujejo s politiko in si poskušajo zavarovati hrbet, drugi se osredotočajo samo na mnenje lokalnih uporabnikov, tretji se zapirajo v strokovne probleme in podobno.

Končna posledica vseh posebnosti komunalnega gospodarstva sta seveda temu prilagojeno njihovo vodenje in upravljanje. Management javnih komunalnih podjetij se je prilagodil posebnim okoliščinam, v katerih deluje, ter se sprijaznil z dejstvom, da se razlikuje od managementa v pridobitnih organizacijah. Seveda se takoj postavita dve vprašanji: kako globoke so te razlike in koliko so sploh upravičene. Intuitivno bi sklepali, da je management javnih komunalnih podjetij v povprečju manj učinkovit in da uporablja manj sodobnih managerskih tehnik in metodologij, kot jih uporabljajo managerji pridobitnih organizacij. Vendar ta hipoteza ni tako prepričljiva, kot se zdi na prvi pogled. Razlike v okolju namreč načeloma opraviču-

jejo razlike v vodenju in upravljanju. Kljub temu ostaja neodgovorjeno vprašanje, ali bi kljub vsem prej naštetim omejitvam in razlikam managerji lahko vodili javna nepridobitna podjetja enako učinkovito kot njihovi kolegi iz pridobitnega sektorja. Na to vprašanje lahko odgovorijo samo poglobljene raziskave, ki jih v našem okolju na žalost še nimamo.

Metodologija raziskave

Raziskava, ki je bila izvedena v okviru magistrske naloge na Fakulteti za management Koper, temelji na anketiranju managerjev javnih komunalnih podjetij v Sloveniji (Pivljakovič 2007). Anketni vprašalnik smo poslali v 55 javnih komunalnih podjetij v Sloveniji in nanj je odgovorilo 28 managerjev. Z anketo smo analizirali njihov pogled na nekatere elemente sodobnega managementa ter managerske metodologije in tehnike. Anketiranje smo izvedli na podlagi metodologije iz priročnika *Raziskovanje v managementu* (Esterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004, 152). Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 94 vprašanj, pri čemer je uvodni sklop petih vprašanj določal osnovne značilnosti anketiranca, drugi sklop se je nanašal na vprašanje o ključnih značilnostih managerjev javnih komunalnih podjetij, tretji sklop je obravnaval odnos do različnih vidikov managementa, zadnji sklop pa je obravnaval ključne dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na uspešno vodenje podjetja. Vsi odgovori so bili razvrščeni po pet-stopenjski lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo najnižjo oceno, 5 pa najvišjo.

Da bi dosegli metodološko primerljivost s katero od raziskav, ki je bila izvedena med managerji pridobitnih podjetij v Sloveniji, smo v prvem delu raziskave, kjer obravnavamo značilnosti managerjev, uporabili identično metodologijo, kot jo je uporabil Ložar (2002, 9), ki je na vzorcu 50 vodilnih slovenskih managerjev opredelil 15 najpomembnejših značilnosti slovenskih managerjev. S tem smo poskusili umestiti poglede managerjev javnih komunalnih podjetij v širši okvir slovenskega managementa.

Predstavitev pomembnejših rezultatov

Uvodoma nas je zanimalo, katere značilnosti naj bi imeli managerji javnih komunalnih podjetij (slika 1). Kot smo že omenili, smo v tem delu raziskave uporabili identično metodologijo (klasifikacijo in poimenovanje značilnosti managerjev), kot jo je uporabil Ložar (2002).

Iz slike 1 lahko razberemo, da se managerji javnih komunalnih podjetij zavedajo prihajajočih sprememb in izzivov, zato postavljajo potrebe po vizionarstvu, obvladovanju sprememb, osebni karizmi ter



SLIKA 1 Potrebne značilnosti managerjev v javnih komunalnih podjetjih (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

odprtosti nazorov zelo visoko. S tem posredno kažejo tudi željo in potrebo, da v teh spremembah aktivno sodelujejo. Osebno karizmo so managerji v komunalnih podjetjih po pomembnosti postavili na tretje mesto, od osebnostnih lastnosti pa je po mnenju vprašanih pomembna tudi sposobnost motiviranja. Sposobnost odločanja so ocenili presenetljivo nizko. Razlog je najbrž v tem, da so managerji v javnih komunalnih podjetjih pri sprejemanju odločitev omejeni, kar je pomembna razlika v primerjavi z managerji pridobitnih organizacij, ki imajo pri odločanju skoraj proste roke.

Etičnosti delovanja se managerji v javnih komunalnih podjetjih sicer zavedajo, v nadaljevanju pa bomo pokazali, da je zavest o etičnosti kljub vsemu nizka glede na naravo poslovanja javnih komunalnih podjetij. Sposobnost timskega vodenja je ocenjena nizko in je postavljena na enajsto mesto, tik pred organizacijske sposobnosti. Tudi to

mnenje je brez dvoma zaskrbljujoče, vendar ga lahko vsaj delno razložimo z dejstvom, da je organiziranost komunalnih podjetij precej regulirana z zunanjimi predpisi. Nizko sta ocenjeni še sposobnosti pogajanja in delegiranja. Pri tem je še posebno vprašljiva vloga managerja kot pogajalca pri pogajanjih z lokalnimi skupnostmi za stvari javnega pomena, kjer morajo interesi skupnosti prevladati nad političnimi interesi. Pri delegiranju je mogoče opaziti, da managerji v javnih komunalnih podjetjih pooblastila zadržujejo zase in s tem silijo podrejene k nepotrebnemu podrejanju in pasivnosti. Na politizacijo in togost komunalnega sistema posredno kaže tudi skoraj podcenjujoč odnos do kadrovanja.

Če primerjamo rezultate naše raziskave z raziskavo, ki jo je izvedel Ložar (2002, 12–78) z managerji pridobitnih podjetij, lahko opazimo nekatere pomembne razlike v mnenju o lastnostih, ki naj bi jih imel posamezen manager. V Ložarjevi raziskavi so vodilni slovenski managerji izpostavili predvsem sposobnost strateškega načrtovanja in odločanja, vizionarstvo, osebno karizmo in ciljno usmerjenost. To je logično iz zornega kota managerjev v pridobitnih organizacijah, kjer sta strateško razmišljanje in sposobnost odločanja najbolj zaželeni lastnosti. Zanimivo pa je, da je Ložarjeva raziskava pokazala razmeroma medel odnos slovenskih managerjev do etičnosti, odprtosti nazorov in komunikativnosti, kjer so se managerji komunalnih podjetij izkazali precej bolje. V celoti gledano primerjava obeh raziskav potrjuje, da različne okoliščine, v katerih delata obe skupini managerjev, pomembno vplivajo na njihov odnos do managerskih vrednot in lastnosti.

V drugem delu raziskave smo se omejili samo na managerje javnih komunalnih podjetij in njihovih odgovorov nismo primerjali z drugimi raziskavami. Tako nas je zanimalo, kako managerji ocenjujejo vpliv posameznih zunanjih dejavnikov na uspešnost vodenja komunalnega podjetja (slika 2). Izbirali so lahko med številnimi dejavniki, od izrazito političnih do strokovnih.

Po mnenju vprašanih imajo največji vpliv na vodenje nadzorni sveti in Komunalna zbornica Slovenije. Vmešavanje lastnikov v politiko vodenja in strategijo razvoja so velika ovira pri izboru optimalnih poslovnih rešitev. Eden od problemov pri poslovanju javnih komunalnih podjetij je tudi nerazumevanje lastnikov javnih podjetij, kaj javno podjetje dejansko je in kaj je njegovo temeljno poslanstvo. To nerazumevanje izvira iz dvojne vloge lokalne skupnosti v podjetju. Na eni strani se lokalna skupnost pojavlja kot regulator dejavnosti, ki jo opravlja javno podjetje, na drugi strani pa kot njegov ustanovitelj in lastnik kapitalskega deleža. Splošen občutek, da politične

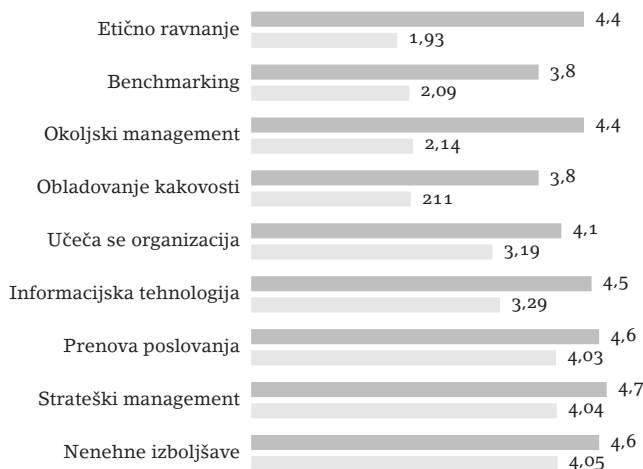


SLIKA 2 Zunanji vplivi na uspešnost vodenja
(svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

stranke vplivajo na vodenje komunalnih podjetij, je naša raziskava potrdila, saj sta vpliv predvolilnega obdobja in lobiranje pri političnih strankah uvrščena razmeroma visoko. Po drugi strani pa so vplivi posameznih strankarskih interesov nizko ocenjeni.

Na delovanje komunalnih podjetij ima zelo velik vpliv obstoječa zakonodaja, kar potrjujejo tudi odgovori anketirancev. S tem pa je posredno povezano vprašanje o razpršenosti lastništva in potencialne privatizacije. Anketiranci postavljajo to problematiko nekam v sredino. Zanimivo je, da je vpliv konkurence med samimi javnimi službami postavljen zelo visoko, čeprav v praksi take konkurence skoraj ni. Managerji načelno sprejemajo pozitivne vplive konkurence, vendar samo v omejenem obsegu in v okviru javnih služb. Dejstvo, da omejevanju cen komunalnih storitev ne pripisujejo posebnega vpliva, pa je nekoliko manj razumljivo in ga v naši raziskavi

Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji



SLIKA 3 Odnos managerjev v javnih komunalnih podjetjih do različnih konceptov in metodologij (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

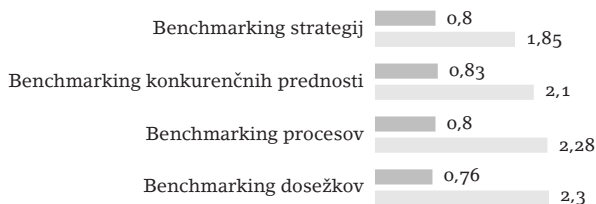
nismo znali dobro pojasniti. Edina razlaga je, da je trenutno priznana cena komunalnih storitev še vedno dovolj visoka, da ne povzroča izgub v poslovanju. Med najmanj pomembne vplive so vprašani managerji postavili pomanjkanje strokovnega kadra, neinovativnost in sistem nagrajevanja managerjev, kar nakazuje, da se jim kadrovski vidiki ne zdijo pretirano pereči. Tukaj se pomembno razlikujejo od managerjev v pridobitnih podjetjih.

Analizirali smo tudi njihov odnos do različnih managerskih konceptov in metodologij, ki so v pridobitnem sektorju že globoko usidrani (slika 3).

Slika 3 kaže, da največjo vlogo pripisujejo nenehnim izboljšavam, strateškemu managementu in prenovi poslovanja. V ospredju njihove pozornosti so tudi informacijska tehnologija in ideje o učeči se organizaciji, čeprav kaže opozoriti, da so ocene razmeroma nizke (približno 3,2 na lestvici od 1 do 5). Nismo pa se mogli izogniti občutku, da omenjene preference kažejo bolj njihove želje in pogled na sodobni management kot pa resnično stanje v javnih komunalnih podjetjih. Ker se nekatera vprašanja namenoma ponavljajo v različnih kontekstih, smo lahko naredili tudi nekaj križnih primerjav, ki so pokazale določeno nekonsistentnost. To se, na primer, kaže v odnosu do nenehnih izboljšav in v obvladovanju kakovosti ter v odnosu do okolja, ki so po vplivu včasih postavljeni visoko, včasih pa opazno nižje. Benchmarkingu so managerji pripisali razmeroma majhen vpliv, kar je spet povezano z nekonkurenčnostjo okolja, v ka-



SLIKA 4 Vloga posameznega strateškega cilja (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)



SLIKA 5 Struktura benchmarkinga (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

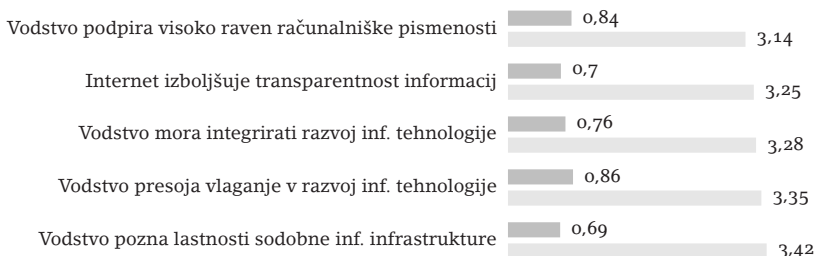
terem delujejo. Presenetila sta nas odgovora, ki nakazujeta majhno pomembnost etičnega in okoljskega ravnanja managerjev, čeprav bi morali biti po naši oceni v komunalnih podjetjih ti vrednoti čisto na vrhu.

Omenili smo že, da se managerji zavedajo pomembnosti strateškega managementa, vendar nas je zanimalo, kolikšno vlogo pripisujejo posameznemu strateškemu cilju (slika 4).

Zlasti je zanimiv odnos managerjev javnih komunalnih podjetij do kakovosti lastnih storitev. Ker se je to vprašanje v anketi večkrat pojavilo v različnih kontekstih, smo lahko ugotovili, da je ta odnos precej zmeden. Včasih se jim zdi kakovost pomembna, drugič pa ne. To kaže predvsem na nerazčiščene odnose do svojih strank, hkrati pa neko latentno željo, da bi bili kakovostni, čeprav jih konkurenca v to ne sili. Zelo blizu omenjenemu cilju je bila produktivnost zaposlenih, sledita pa ustvarjalnost in inovativnost ter zniževanje proizvodnih stroškov.

Tudi odnos do benchmarkinga posredno kaže na odnos managerjev javnih komunalnih podjetij do okolice, predvsem pa kaže na njihovo potencialno pripravljenost ali nepripravljenost, da bi se primerjali z drugimi. Kot smo lahko razbrali že iz slike 3, je ta pripravljenost razmeroma majhna. Kljub temu nas je zanimalo, katere vrste benchmarkinga managerji najpogosteje uporabljajo v podjetju

Posebnosti managementa javnih komunalnih podjetij v Sloveniji



SLIKA 6 Odnos do informacijske tehnologije
(svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

(slika 5). Najbolj zbode v oči dejstvo, da je benchmarking izjemno nizko ocenjen (okoli 2 na lestvici od 1 do 5), kar kaže, da managerji javnih komunalnih podjetij ne čutijo skoraj nobene potrebe po medsebojnem primerjanju in v tem tudi ne iščejo nobenih prednosti. Ta samozadostnost seveda izvira iz vsega, kar smo do zdaj povedali, predvsem pa iz popolne odsotnosti konkurence ter pomanjkanja meril za ocenjevanje uspešnosti.

Nekoliko podrobneje smo analizirali tudi odnos managerjev javnih komunalnih podjetij do informacijske tehnologije (slika 6).

Iz slike 6 je razvidno, da so managerji javnih komunalnih podjetij informacijski tehnologiji pripisali le srednje velik vpliv (okoli 3,2 na lestvici od 1 do 5). V bistvu je bil management kritičen do samega sebe, saj je svoje poznavanje informacijske tehnologije in njeno vlogo v podjetju ocenil samo s povprečno oceno. Rezultati so seveda vidni v samem delovanju teh podjetij, saj že ogled njihovih spletnih strani in dostopnost do podatkov, ki so zanimivi za občane, potrjuje, da se ne morejo primerjati s storitvenimi podjetji v pridobitnem sektorju.

V sklepu raziskave smo analizirali mnenje vprašanih managerjev o svojih podrejenih sodelavcih (slika 7), saj so nas zanimali tudi odnosi v managerski hierarhiji.

Kot vidimo, so po mnenju vodilnih managerjev lastnosti njihovih podrejenih managerjev nekoliko nadpovprečne, saj se gibljejo med oceno 3 in 3,8. Managerji so kot najpogostejšo lastnost svojih sodelavcev omenili korektnost, dostopnost, komunikativnost in prijaznost, razmeroma dobro pa so ocenili tudi natančnost in iskrenost. Ti rezultati so pravzaprav dobri, saj kažejo na pozitivne in celo kolegialne odnose. Najslabše ocenjeni lastnosti sta bili objektivnost in zaupljivost sodelavcev. Zanimiva je nizka ocena za objektivnost, ki pa jo v okviru naše raziskave nismo podrobneje raziskovali. Objek-



SLIKA 7 Ocenjene lastnosti podrejenih managerjev (svetlo srednja vrednost, temno standardni odklon)

ktivnost podrejenih managerjev je namreč v pridobitnih podjetjih izjemno pomembna, saj na njej temelji objektivno delovanje celotnega managementa. Omenjeno ugotovitev si lahko razlagamo s predpostavko, da objektivnost sodelavcev ni tako pomembna, ker je odločanje v javnih komunalnih podjetjih še vedno izrazito centralizirano in zato omejeno samo na vrh managerske hierarhije.

Sklep

Raziskava potrjuje temeljno hipotezo, da manj konkurenčno in politično obarvano okolje, v katerem delujejo managerji javnih komunalnih podjetij v Sloveniji, pomembno vpliva na njihov način delovanja. Vpliv politike in lokalnega okolja se kaže predvsem v tem, da managerji nimajo občutka za samostojno sprejemanje odločitev, ki so povezane s poslovanjem podjetja. Zato temu primerno tudi ravnajo, saj organizacijske, kadrovske in celo etične vidike postavljajo nižje, kot to počnejo managerji pridobitnih podjetij, lobiranje pri političnih strankah pa se jim zdi zelo pomembno. Nekonkurenčno komunalno okolje se kaže v tem, da managerji ne čutijo potrebe po primerjanju z drugimi sorodnimi podjetji (benchmarking) in da je njihov odnos do kakovosti storitev bolj akademske narave kot pa pravi managerski izziv, kar velja tudi za informacijsko tehnologijo in sodobna managerska orodja.

Managerjem javnih komunalnih podjetij seveda ne moremo očiti, da svojih nalog ne opravljajo korektno. Ugotavljamo samo to, da je njihovo delovanje prilagojeno okoliščinam, v katerih delujejo. Šele spremembe v okolici bodo spodbudile tudi spremembe v samem ma-

nagementu. Raziskava nakazuje, da so managerji pripravljene sprejeti spremembe, vendar to očitno ni odvisno samo od njih. V razvitih evropskih državah že opažamo transformacijo komunalnega gospodarstva, ki se s privatizacijo in spodbujanjem konkurence postopoma približuje pridobitnemu sektorju po načinu upravljanja in vodenja. Analize tudi kažejo, da se je management zelo hitro prilagodil novim okoliščinam. Zato ne gre dvomiti, da se bo podobno zgodilo tudi v Sloveniji. Kljub temu bi morali spodbuditi širše raziskave, ki bi podrobneje analizirale in pojasnile razlike v delovanju managementa javnih nepridobitnih in pridobitnih podjetij. Rezultati bi namreč olajšali omenjene prehode, kratkoročno pa bi lahko spodbudili sedanji management, da bi kljub vsem znanim oviram in omejitvam dvignil svojo profesionalno raven s pospešenim uvajanjem sodobnih managerskih konceptov in orodij.

Literatura

- Aaker, D. A. 1998. *Developing business strategies*. New York: Wiley.
- Arellano-Gault, D. 2000. Challenges for the new public management: organizational culture and the administrative modernization program in Mexico city (1995–1997). *American Review of Public Administration* 30 (4): 400–413.
- Bailey, S. J. 1995. *Public sector economics*. London: Macmillan.
- Bedain, G. A. 1995. *Management*. 3. izdaja. Orlando, FL: Dryden.
- Bennis, W., in J. Goldsmith. 1997. *Learning to lead: a workbook on becoming a leader*. London: Brealey.
- Davenport, T. H., in L. Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deno, K. T., in S. L. Mehay. 1987. Municipal management structure and fiscal performance: do city managers make a difference? *Southern Economic Journal* 53 (3): 627–642.
- Esterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Gorg, B. 1989. *Zukunft des Managers-Manager der Zukunft*. Wien: Ueberreuter.
- Hammer, M., in J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. London: Brealey.
- Jennifer, G. M., in G. R. Jones. 1999. *Understanding and managing organizational behavior*. London: Addison-Wesley.
- Kelly, J., in J. Wanna. 2000. New public management and the politics of government budgeting. *International Public Management Review* 1 (1): 33–55.

- Lyons, M. 2004. Towards better management of public sector assets: a report to the Chancellor of the Exchequer. [Http://www.ogc.gov.uk/documents/Towards_better_management_of_public_sector_assets_-_Sir_Michael_Lyons.pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/Towards_better_management_of_public_sector_assets_-_Sir_Michael_Lyons.pdf)
- Ložar, B. 2002. Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Pivljakovič, B. 2007. Analiza managerskih pristopov v javnem komunalnem podjetju. Magistrsko delo, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
- Poister, T. H., in G. Streib. 1994. Municipal management tools from 1976 to 1993: an overview and update. *Public Productivity and Management Review* 18 (2): 115–125.
- . 2005. Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades. *Public Administration Review* 65 (1): 45–56.
- Rees, R. 1998. *Public enterprise economics*. Oxford: Phillip Allan.
- Reichard, C. 2003. Local public management reforms in Germany. *Public Administration* 81 (2): 345–363.
- Schedler, K. in I. Proeller. 2007. Public management as a cultural phenomenon revitalizing societal culture in international public management research. *International Public Management Review* 8 (1): 186–194.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
- Tavčar, M. 2007. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumentov in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

Liberalizacija poštних storitev ter njihovo financiranje v prihodnosti

MATJAŽ ANDRIČ

Pošta Slovenije

Prispevek obravnava aktualno problematiko procesa liberalizacije trga poštних storitev znotraj Evropske unije, ki je pri pripravi pravno-formalnih podlag v zaključni fazi. S sprejetjem teh podlag na ustreznih institucijah Evropske unije bo večinoma določeno tudi, kako liberalizacijo trga poštних storitev izvesti, in to bodo morale države članice v določenem roku izpeljati. V predlogu pravno-formalnih podlag za izvedbo zaključne faze liberalizacije so avtorji (strokovna telesa Evropske unije) ohranili razmeroma visok standard poštne univerzalne storitve (na primer dostava vsaj petkrat na teden na vsak naslov, hitri roki prenosa) ter za zagotavljanje tega standarda predvideli tudi različne načine financiranja. Načini financiranja so povzeti iz rešitev drugih gospodarskih sektorjev, ki so se v bližnji preteklosti prav tako liberalizirali in ki imajo prav tako obliko opravljanja univerzalne storitve. Čeprav so predlagani načini v drugih gospodarskih sektorjih že bolj ali manj uspešno uveljavljeni, so bili v javni razpravi o spremembah v poštnem sektorju zelo izpostavljeni številnim pomislekom. Najpogostejši pomisleki se nanašajo predvsem na predvidene načine financiranja univerzalne storitve, regulacijo dostopa do javnega poštnega omrežja ter na financiranje vzdrževanja in razvoja javnega poštnega omrežja. Za odmik od deloma neproduktivnih razprav se je najboljšo lotiti izdelave čim natančnejših projekcij učinkov sprememb, ki so v članku nakazane s ponostavljenimi modeli predvidenih načinov financiranja univerzalne storitve. Te modele bo treba v prihodnosti nadgraditi s konkretnimi podatki in z upoštevanjem bistvenih posebnosti vsake države članice Evropske unije.

Ključne besede: liberalizacija, univerzalna storitev, direktiva, model financiranja, Evropska unija

Uvod

V okviru Evropske unije je bil proces liberalizacije trga poštних storitev okvirno nakazan že leta 1992 z objavo zelene knjige in leta 1993 z objavo obvestila o smernicah za razvoj poštних storitev v Skupnosti. Konec leta 1997 pa je bila sprejeta direktiva 97/67/ES. Zadnji predlogi sprememb oziroma dopolnitev direktive 2002/39/ES (v nadaljevanju

poštna direktiva), ki so še v obravnavi, so predvidevali popolno liberalizacijo trga poštnih storitev z letom 2009. Vendar je precej burna javna razprava, ki je potekala v prvi polovici leta 2007, že prispevala k preložitvi roka popolne liberalizacije na leto 2011.

Eden od najspornejših elementov predvidene liberalizacije trga poštnih storitev je financiranje univerzalne storitve (PricewaterhouseCoopers 2006c, 6–7), ki bi lahko povzročilo znatno poslabšanje finančnih rezultatov izvajalcev univerzalne storitve. Korenine univerzalne storitve v okviru poštnih storitev segajo v leto 1840, ko so v Veliki Britaniji izvedli poštno reformo z zelo pomembno inovacijo – poštno znamko. Za ceno vnaprej plačane poštno znamke je bil opravljen prenos pisma kamor koli po državi. Enotna cena ter enoten standard prenosa po celi državi sta ostala osnovna značilnost poštno univerzalne storitve vse do danes (PricewaterhouseCoopers 2006a, 1).

Kljub očitnim prednostim, ki jih je takrat reforma prinesla, pa je zdaj takšna ureditev v okviru liberalizacije problem. Enotna cena za prenos pisem za celotno državo namreč ne more izražati dejanskih stroškov prenosa pisma med dvema točkama, saj je cena za prenos med zelo oddaljenimi podeželskimi območji prenizka, za prenos med bližnjimi gosto poseljenimi območji pa previsoka. Takšna regulacija je ob uvajanju konkurence velik problem, ki ga med drugim poskuša reševati tudi predlog nove poštno direktive.

V javni razpravi o upravičenosti popolne liberalizacije trga poštnih storitev sta se v glavnem oblikovali dve interesni skupini. Prva interesna skupina je zagovarjala predviden datum liberalizacije s 1. januarjem 2009 ter stališče, da imajo poštni operaterji in države članice Evropske unije v predlaganem novem pravno-regulativnem okviru na voljo dovolj mehanizmov za zagotovitev normalnega delovanja trga poštnih storitev na popolnoma liberaliziranem trgu.

Druga interesna skupina je trdila prav nasprotno in je vztrajno opozarjala na neustreznost predvidenih mehanizmov financiranja univerzalne storitve, ki kljub dejstvu, da so se ti mehanizmi morda pokazali kot ustrezni v nekaterih drugih sektorjih (na primer v letalstvu, telekomunikacijah), to še ne pomeni, da so ustrezni tudi za področje poštnih storitev. Načina financiranja, ki ju predvideva poštna direktiva, sta:

- mehanizem za kompenziranje iz javnih sredstev,
- razdelitev tako imenovanih neto stroškov za zagotavljanje univerzalne storitve med izvajalce storitev in/ali uporabnike.

Druga interesna skupina je še zlasti opozarjala na razlike in po-

sebnosti trgov poštnih storitev v posameznih državah Evropske unije, zaradi katerih bi predvideni datum liberalizacije lahko povzročil prevelike motnje v določenih, na liberalizacijo manj pripravljenih državah (PricewaterhouseCoopers 2006b, 5–6). Razlike med državami so namreč že od najbolj osnovnih kazalcev naprej zelo velike: na primer Litva 61,84 pisma/prebivalca, Slovenija 427,35 pisma/prebivalca (Universal Postal Union 2005, 232, 342).

Nobena od obeh interesnih skupin pa ni mogla vnaprej dovolj natančno predvideti ter dokazati dejanskih učinkov liberalizacije trga poštnih storitev, saj predlog nove poštna direktive predvideva samo okvir morebitnih ukrepov regulacije, ki naj bi jih dokončno opredelila vsaka država članica sama glede na značilnosti lastnega trga. Glede na navedeno ter glede na številna odprta vprašanja, ki jih liberalizacija prinaša, je odločitev o preložitvi termina popolne liberalizacije morda še najprimernejša, saj daje vsaki državi dodaten čas, da za lasten trg preizkusi različne modele ukrepov liberalizacije ter določi najprimernejše. V članku bodo z enostavnimi računskimi modeli prikazane simulacije različnih mehanizmov financiranja univerzalne storitve.

Formalna podlaga za liberalizacijo trga poštnih storitev v Evropski uniji

Osnovna formalna podlaga za liberalizacijo poštnih storitev v okviru Evropske unije je že omenjena poštna direktiva. Popolna liberalizacija trga poštnih storitev bi po mnenju Evropske komisije zaradi učinkov večje konkurence izboljšala raven storitev z vidika kakovosti, cen ter možnosti izbire izvajalca. Liberalizacija poštnih storitev bi po mnenju Evropske komisije prav tako sprostila potencial rasti in zaposlovanja v sektorju.

Tem usmeritvam je v celoti sledil tudi predlog nove poštna direktive (v postopku sprejema), ki je sicer ohranil status univerzalne storitve, vendar se sistem financiranja te pomembno spreminja.

Status oziroma pojem univerzalne storitve, ki ostaja nespremenjen, je naslednji (Pošta Slovenije 2007): minimalen obseg poštna univerzalne storitve vključuje prenos pisem do dveh kilogramov, prenos paketov do deset kilogramov ter storitve za priporočene in vrednostne pošiljke; standard opravljanja navedene univerzalne storitve zahteva vsak delovni dan oziroma vsaj petkrat na teden en sprejem in eno dostavo. Poleg tega je Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije še dodatno predpisala, da mora biti v Sloveniji vsaj 95 % pošiljk prenesenih v enem dnevu.

Razlike med direktivo 97/67/EC in direktivo 2002/39/EC ter med

predlogom nove poštne direktive pa so velike predvsem pri predvidenem načinu financiranja univerzalne storitve. Stari direktivi sta dovoljevali, da se v obsegu, ki je potreben za financiranje izvajanja ustrezne ravni univerzalne storitve, v državi članici lahko dovoli opravljanje rezerviranih storitev (monopol). S prihodki iz naslova opravljanja rezerviranih storitev je izvajalec univerzalnih storitev lahko pokrival tudi stroške opravljanja univerzalne storitve, ne pa tudi stroškov drugih storitev. V ta namen je moral voditi ločene računovodske evidence posebej za rezervirane, univerzalne in druge storitve, tako da je bilo mogoče nadzorovati dovoljeno prelivanje prihodkov iz naslova opravljanja rezerviranih storitev na univerzalne storitve ter preprečevati nedovoljeno prelivanje na druge storitve.

Predlog nove direktive je odpravil rezervirane storitve, ki na liberaliziranem trgu ne morejo biti več domena izključno enega izvajalca. Kljub temu pa Evropska komisija zaradi ohranitve sorazmerno visokega statusa ravni univerzalne storitve priznava, da je financiranje te lahko težavno. Zaradi navedenega je v predlogu nove direktive predvidela več različnih načinov financiranja univerzalne storitve, kot so: državne subvencije, sektorska plačila, kompenzacijski fondii in javni natečaji.

Pregled predvidenih načinov financiranja univerzalne storitve

Načini financiranja univerzalne storitve, ki so predvideni v predlogu nove poštne direktive, niso novost (Oxera 2007, 1). Različni načini financiranja so že bili vpeljani v več državah na področjih, na katerih prav tako veljajo oblige univezalne storitve. Kljub temu je vprašanje njihove ustreznosti in primernosti za trg poštnih storitev še vedno odprto. Za trg poštnih storitev namreč veljajo določene posebnosti, ki ga pomembno razlikujejo od drugih gospodarskih panog z univerzalnimi storitvami (na primer telekomunikacije, letalski in železniški promet, energetika). Posebnosti trga poštnih storitev so predvsem naslednje (Cremer, Grimaud in Laffont 2000, 47–68):

- poštna omrežja so precej bolj delovno intenzivna kot omrežja v drugih sektorjih (na primer energetika in telekomunikacije);
- zaradi pojava alternativnih načinov komunikacije so možnosti za rast poštnih storitev precej manjše kot v drugih sektorjih (telekomunikacije, letalski potniški promet ipd.);
- uporabnikom poštnih storitev ni treba plačati »priključnine« za dostop do storitev kot v energetskem sektorju ali sektorju telekomunikacij.

PREGLEDNICA 1 Financiranje univerzalne storitve z rezerviranimi storitvami

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Visoki stroški	10	2,5	1	25,0	1,0	10,0	-15,0
Povprečni stroški	80	1,0	2	160,0	1,0	160,0	0,0
Nizki stroški	10	0,5	3	15,0	1,0	30,0	+15,0
Skupaj	100			200,0		200,0	0,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) tip uporabnika, (2) št. uporabnikov, (3) strošek/pismo v EUR, (4) št. pisem na uporabnika na dan, (5) skupni stroški v EUR [(2) × (3) × (4)], (6) cena/pismo v EUR, (7) skupni prihodki v EUR [(2) × (4) × (6)], (8) dobiček/izguba v EUR [(7) - (5)]. Prirejeno po Oxera 2007, 18.

Te posebnosti narekujejo pazljivost pri določanju modela financiranja univerzalne storitve na trgu poštних storitev, na katerem je glavnina prihodkov, v nasprotju z drugimi sektorji, skoncentrirana na sorazmerno majhno število dobičkonosnih strank, motnje pri nastopu konkurence pa so tako bolj verjetne.

V nadaljevanju so prikazani in kratko opisani poenostavljeni računski modeli oziroma mehanizmi za financiranje univerzalne storitve (Oxera 2007, 18–75).

FINANCIRANJE UNIVERZALNE STORITVE Z REZERVIRANIMI STORITVAMI

Zaradi boljšega razumevanja problematike financiranja poštne univerzalne storitve uvodoma prikazujemo model financiranja z rezerviranimi storitvami, ki pa ga novi predlog poštne direktive zaradi predvidene dokončne liberalizacije posledično ne vsebuje več.

Če upoštevamo predpostavko, da ima izvajalec univerzalne storitve 100 uporabnikov, med katerimi je:

- 10 uporabnikov, ki povzročajo visoke stroške (povprečno pošiljajo samo eno pismo na dan, strošek/pismo je 2,5 evra),
- 80 uporabnikov, ki povzročajo povprečne stroške (povprečno pošiljajo dve pismi na dan, strošek/pismo je 1,0 evro),
- 10 uporabnikov, ki povzročajo nizke stroške (povprečno pošiljajo tri pisma na dan, strošek/pismo je 0,5 evra).

Poslovne rezultate, ki jih izvajalec univerzalne storitve dosega pri ceni 1 evro/pismo, prikazuje preglednica 1. Z rezerviranimi storitvami je izvajalec univerzalne storitve lahko določil povprečno ceno prenosa pisem ter jo oblikoval tako, da so uporabniki, ki povzročajo nizke stroške, z enotno ceno storitve pokrivali izgube pri uporabnikih, ki povzročajo visoke stroške (Cremer in dr. 2001, 43).

Z vstopom novega konkurenta, ki bi pokrival samo uporabnike z nizkimi stroški (na primer samo mesta ali gosto poseljena območja), bi

PREGLEDNICA 2 Prikaz delitve prihodkov/stroškov ob vstopu novega konkurenta

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Stari izvajalec</i>							
Visoki stroški	10	2,5	1	25,0	1,0	10,0	-15,0
Povprečni stroški	80	1,0	2	160,0	1,0	160,0	0,0
Nizki stroški	7	0,5	3	10,5	1,0	21,0	+10,5
Skupaj				195,0		191,0	-4,5
<i>Novi konkurent</i>							
Visoki stroški	-	-	-	-	-	-	-
Povprečni stroški	-	-	-	-	-	-	-
Nizki stroški	3	0,5	3	4,5	1,0	9,0	+4,5
Skupaj				4,5		9,0	+4,5

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) tip uporabnika, (2) št. uporabnikov, (3) strošek/pismo v EUR, (4) št. pisem na uporabnika na dan, (5) skupni stroški v EUR [(2) × (3) × (4)], (6) cena/pismo v EUR, (7) skupni prihodki v EUR [(2) × (4) × (6)], (8) dobiček/izguba v EUR [(7) - (5)]. Prirejeno po Oxera 2007, 19.

bil ogrožen položaj do tedaj monopolnega – starega izvajalca poštnih storitev (Crew in Kleindorfer 2000, 28).

Če predpostavimo, da:

- ima novi konkurent enako stroškovno strukturo kot do tedaj monopolni oziroma stari izvajalec;
- uporabnikom zaračunava enako ceno kot stari izvajalec;
- je uspel prevzeti 30 % uporabnikov z nižjimi stroški;
- se uporabnikov s povprečnimi in visokimi stroški ni loteval,

potem so rezultati poslovanja obeh taki, kot jih prikazuje preglednica 2. Za preprečitev takšnega scenarija liberalizacije trga poštnih storitev – stari izvajalec ne bi več zmožal financirati opravljanja univerzalne storitve za uporabnike z visokimi stroški (Panzar 2000, 211) – novi predlog poštne direktive predvideva različne načine financiranja, ki naj bi izvajalcem univerzalne storitve (lahko jih bo tudi več) omogočili pokrivanje bremena univerzalne storitve, ki se mu drugi izvajalci poštnih storitev lahko izognejo.

FINANCIRANJE UNIVERZALNE STORITVE S KOMPENZACIJSKIM FONDOM

Pri prikazu modela financiranja s kompenzacijskim fondom lahko predpostavimo, da:

- so rezultati poslovanja starega izvajalca poštnih storitev in novega konkurenta enaki kot v primeru financiranja univerzalne storitve z rezerviranimi storitvami;

PREGLIEDNICA 3 Financiranje univerzalne storitve s kompenzacijskim fondom

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Stari izvajalec</i>							
Visoki stroški	10,0	25,0	-15,0	-	-	-	-15,0
Povprečni stroški	160,0	160,0	0,0	-	-	-	0,0
Nizki stroški	21,0	10,5	+10,5	50 %	-10,5	-	0,0
Skupaj	191,0	195,5	-4,5		-10,5	+15,0*	0,0
<i>Novi konkurent</i>							
Visoki stroški	-	-	-	-	-	-	-
Povprečni stroški	-	-	-	-	-	-	-
Nizki stroški	9,0	4,5	+4,5	50 %	-4,5	-	0,0
Skupaj	9,0	4,5	+4,5		-4,5	-	0,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) tip uporabnika, (2) skupni prihodki v EUR, (3) skupni stroški v EUR, (4) dobiček/izguba v EUR [(2) - (3)], (5) prispevek v kompenzacijski fond, (6) znesek prispevka v EUR [(2) × (5)], (7) znesek subvencije v EUR, (8) dobiček/izguba po subvenciji v EUR [(4) + (6) + (7)]. * Subvencija v znesku 15 evrov je izračunana kot vsota zneskov prispevka od prihodkov, od uporabnikov z nizkimi stroški, od starega izvajalca (10,5 evra) in od novega ponudnika (4,5 evra). Prirejeno po Oxera 2007, 32.

- se kot osnova za določitev prispevka v kompenzacijski fond upoštevajo celotni prihodki od poslovanja uporabnikov z nizkimi stroški;
- je delež prispevka v kompenzacijski fond določen v višini 50 % prihodkov.

Financiranje izvajanja univerzalne storitve oziroma rezultati poslovanja starega izvajalca in novega konkurenta so ob upoštevanju navedenih predpostavk prikazani v preglednici 3. V njej je sicer naveden zgolj teoretičen in močno poenostavljen model, ki pa vendarle kaže na problematiko določitve ustreznega deleža prispevka za kompenzacijski fond. Delež, ki je določen v omenjenem modelu, je namreč kar precej visok, zato bi bilo treba v realnem modelu proučiti tudi druge možnosti kompenzacijskega fonda ali pa kompenzacijski fond kombinirati še s katero dodatno možnostjo financiranja univerzalne storitve (na primer neposredno ali posredno subvencijo države).

FINANCIRANJE UNIVERZALNE STORITVE Z NEPOSREDNO ALI POSREDNO SUBVENCIO DRŽAVE

Financiranje izvajanja univerzalne storitve s posredno ali neposredno državno subvencijo je eden od enostavnejših modelov, saj ni treba v tolikšni meri kot sicer določati osnove za financiranje, nosilcev financiranja, meril ipd. Države v takšnih primerih financiranja

PREGLEDNICA 4 Financiranje univerzalne storitve z državno subvencijo

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Stari izvajalec</i>							
Visoki stroški	10,0	25,0	-15,0	-	-15,0	-	-15,0
Povprečni stroški	160,0	160,5	0,0	-	0,0	-	0,0
Nizki stroški	21,0	10,5	+10,5	-	+10,5	-	+10,5
Skupaj	191,0	195,5	-4,5	+9,0	+4,5	+4,5	0,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) tip uporabnika, (2) skupni prihodki v EUR, (3) skupni stroški v EUR, (4) dobiček/izguba v EUR [(2) - (3)], (5) državna subvencija v višini izgubljenih prihodkov v EUR, (6) dobiček/izguba v EUR [(2) - (3) + (5)], (7) državna subvencija v višini neto izgube v EUR, (8) dobiček/izguba v EUR [(2) - (3) + (7)]. Prirejeno po Oxera 2007, 49.

univerzalne storitve pokrivajo izgubo tržnega deleža starega izvajalca poštne storitve pri opravljanju dobičkonosnih storitev (storitve uporabnikov z nizkimi stroški), saj sicer ne bi več zmoželi financirati storitev uporabnikov z visokimi stroški.

Mogočih je več različic takšnega financiranja. Država namreč lahko pokrije celoten izpad prihodka zaradi vstopa novega konkurenta ali pa samo del (neto izgubo vstopa novega konkurenta). Poslovne rezultate starega izvajalca v obeh različicah prikazuje preglednica 4. Kljub relativni enostavnosti pa takšen model financiranja univerzalne storitve spremljajo tudi nekateri problemi, na primer dejstvo, da zanesljivost državne subvencije praviloma uspava prejemnike pri iskanju rešitev za zniževanje stroškov, povečevanje produktivnosti ipd. Tovrstne državne subvencije lahko prav tako povzročijo, da nekateri učinkovitejši izvajalci univerzalne storitve ne morejo vstopiti na ta trg zaradi slabšega konkurenčnega položaja (Ecorys 2005, 45). Tudi zaradi navedenih razlogov so državne subvencije predmet številnih sodnih sporov znotraj Evropske unije, zato jih države članice vse manj uporabljajo.

FINANCIRANJE UNIVERZALNE STORITVE SKOZI MODEL »PAY OR PLAY«

Model »pay or play« je pravzaprav izvedenka modela kompenzacijskega fonda, ki pa je nekoliko nadgrajen. Model je nadgrajen tako, da izvajalcem poštne storitve omogoča, da se odločijo, ali bi storitev ponujali tudi v območju uporabnikov z visokimi stroški. Kot rezultat tega novi izvajalec ni več dolžen prispevati v kompenzacijski fond ali pa se njegov prispevek zmanjša.

Pri prikazu modela financiranja univerzalne storitve po sistemu »pay or play« je poleg že upoštevanih predpostavk v prikazih prejš-

PREGLJEDNICA 5 Prikaz delitve prihodkov/stroškov starega izvajalca in novega konkurenta

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Stari izvajalec</i>							
Visoki stroški	8	2,5	1	20,0	1,0	8,0	-12,0
Povprečni stroški	80	1,0	2	160,0	1,0	160,0	0,0
Nizki stroški	7	0,5	3	10,5	1,0	21,0	+10,5
Skupaj				190,5		189,0	-1,5
<i>Novi konkurent</i>							
Visoki stroški	2	2,5	1	5,0	1,0	2,0	-3,0
Povprečni stroški	-	-	-	-	-	-	-
Nizki stroški	3	0,5	3	4,5	1,0	9,0	+4,5
Skupaj				9,5		11,0	+1,5

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) tip uporabnika, (2) št. uporabnikov, (3) strošek/pismo v EUR, (4) št. pisem na uporabnika na dan, (5) skupni stroški v EUR [(2) × (3) × (4)], (6) cena/pismo v EUR, (7) skupni prihodki v EUR [(2) × 4 × (6)], (8) dobiček/izguba v EUR [(7) - (5)]. Prirejeno po Oxera 2007, 56.

njih modelov upoštevana še predpostavka, da je novi konkurent uspel prevzeti 20% strank v območju uporabnikov z visokimi stroški. Ob upoštevanju navedenih predpostavk so rezultati poslovanja starega izvajalca in novega konkurenta prikazani v preglednici 5.

Financiranje izvajanja univerzalne storitve oziroma rezultati poslovanja starega izvajalca in novega konkurenta so ob upoštevanju modela »pay or play« prikazani v preglednici 6.

Model je zgolj teoretičen in poenostavljen. Končni učinki financiranja univerzalne storitve so enaki kot pri modelu s kompenzacijskim fondom, le da so se v tem primeru denarni tokovi prerazporedili. Izguba starega izvajalca se je na območju strank z visokimi stroški sicer zmanjšala (s 15 na 12 evrov), vendar se je za enak znesek zmanjšala tudi prejeta subvencija. Razliko v višini tri evre je zaradi sodelovanja na območju uporabnikov z visokimi stroški v obliki subvencije prejel novi konkurent.

FINANCIRANJE UNIVERZALNE STORITVE PO MODELU JAVNIH NATEČAJEV

Financiranje univerzalne storitve po modelu javnih natečajev se od vseh prej navedenih modelov precej razlikuje. Pri tem modelu gre namreč za izbiro izvajalca univerzalne storitve na podlagi javnega natečaja. Najugodnejši izvajalec je izbran na podlagi ponujene najnižje cene ali pa na podlagi najnižjega nadomestila, ki ga zahteva za opravljanje univerzalne storitve.

PREGLEDNICA 6 Financiranje univerzalne storitve po modelu »pay or play«

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Stari izvajalec</i>							
Visoki stroški	8,0	20,0	-12,0	-	-	-	-12,0
Povprečni stroški	160,0	160,0	0,0	-	-	-	0,0
Nizki stroški	21,0	10,5	+10,5	50 %	-10,5	-	0,0
Skupaj	189,0	190,5	-1,5		-10,5	+12,0*	0,0
<i>Novi konkurent</i>							
Visoki stroški	2,0	5,0	-3,0	-	-	-	-3,0
Povprečni stroški	-	-	-	-	-	-	-
Nizki stroški	9,0	4,5	+4,5	50 %	-4,5	-	0,0
Skupaj	11,0	9,5	+1,5		-4,5	+3,0*	0,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) tip uporabnika, (2) skupni prihodki v EUR, (3) skupni stroški v EUR, (4) dobiček/izguba v EUR [(2) - (3)], (5) prispevek v kompenzacijski fond, (6) znesek prispevka v EUR [(2) × (5)], (7) znesek subvencije v EUR, (8) dobiček/izguba po subvenciji v EUR [(4) + (6) + (7)]. * Subvencija je razdeljena iz vsote (15 evrov) zneskov prispevka od prihodkov, od uporabnikov z nizkimi stroški, od starega (10,5 evra) in od novega konkurenta (4,5 evra). Delitev subvencije je pogojena z višino izgube, ki sta jo imela oba izvajalca pri uporabnikih z visokimi stroški. Prirejeno po Oxera 2007, 56.

Pred morebitno izvedbo javnega natečaja za opravljanje poštne univerzalne storitve je najprej treba definirati območje razpisa. Zelo verjetno to ne bo območje celotne države, saj za izvajanje univerzalne storitve v gosto poseljenih območjih praviloma zadoščajo že tržni motivi. Država oziroma tisti, ki bo oblikoval pogoje javnega natečaja, se mora vnaprej odločiti tudi, ali bo za razpisna območja iskal samo enega ali več izvajalcev. Zelo pomembni so tudi pogoji usposobljenosti (na primer tehnološki, kadrovski), ki jih mora izpolnjevati primeren izvajalec, saj bi bil sicer ustrezen standard opravljanja univerzalne storitve lahko ogrožen (direktiva 2002/22/EC). Primerov javnih natečajev iz drugih gospodarskih panog z univerzalnimi storitvami je kar precej, na primer ZDA, Nova Zelandija, Francija in Avstralija (Oxera 2007, 73-84).

Komentar k predvidenim modelom za financiranje univerzalne storitve

Predvideni modeli za financiranje opravljanja univerzalne storitve so v predlogu nove poštne direktive navedeni samo kot mogoči ukrepi za ureditev te problematike. Odločitev o tem, kateri model oziroma katera kombinacija teh ukrepov bo dejansko tudi uveljavljena, je v rokah posamezne države članice Evropske unije. Na odločitev o izboru modela naj bi najbolj vplivale značilnosti vsake posamezne članice Evropske unije, ki jih same tudi najbolj poznajo,

prav gotovo pa ne gre zanemariti vpliva odnosa oblikovalca modela do načel, ki se pri uveljavljanju direktive morajo upoštevati. Razlike v odnosih do načel nosilca gospodarske politike, ki bodo posredno ali neposredno tudi oblikovale model financiranja, lahko izvirajo iz izhodiščne gospodarske politike, ki je lahko liberalna, protekcionistična, intervencionistična ... (Andric 1999, 13). Ta načela so:

- načelo učinkovitosti,
- načelo konkurenčne nevtralnosti,
- načelo socialne enakosti,
- načelo usklajenosti z nacionalno regulativo,
- načelo transparentnosti,
- načelo izvedljivosti,
- načelo sorazmernosti,
- načelo varnosti.

Tako širok okvir mogočih rešitev bo prav gotovo prinesel razlike med državami članicami Evropske unije, saj bodo te poskušale najti najustreznejšo rešitev za svoj trg poštних storitev.

Tudi v Sloveniji bo treba, poleg v določeni meri že izvedenih vlaganj v tehnologijo (Pošta Slovenije 2006, 10–11), poiskati najustreznejšo rešitev za dokončno liberalizacijo trga poštних storitev na osnovi tržnih posebnosti, ki pa so v veliki meri poznane. Glede na relativno majhnost Slovenije bi se morali poskušati izogniti pretirani regulaciji urejanja odprtih vprašanj liberalizacije, še posebno vprašanja o financiranju univerzalne storitve. Prav tako bi se morali poskušati izogniti napakam, ki so bile narejene v preteklosti. Te napake so predvsem v poskusu ureditve določenih problemov s precej kompleksnimi rešitvami, ki pozneje v življenju nikoli niso delovale niti zaživele. Res pa je, da te napake niso značilne samo za Slovenijo, temveč skoraj za večino držav Evropske unije.

Prikaz simulacij različnih mehanizmov za financiranje univerzalne storitve s pomočjo enostavnih računskih modelov v prejšnjih točkah ima sicer zaradi enostavnosti in številnih predpostavk omejeno uporabnost. Je pa mogoče te enostavne računske modele še nadgraditi z relevantnimi elementi ter tako natančneje ugotoviti in razlikovati učinke enega ali drugega mehanizma za financiranje univerzalne storitve ter definirati najprimernejše rešitve za dokončno izvedbo liberalizacije poštних storitev v Sloveniji.

Literatura

Andric, M. 1999. Cene storitev gospodarske javne službe in njihov vpliv na poslovanje in financiranje Pošte Slovenije. Magistrska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

- Ecorys. 2005. *Barriers to competition in the German and UK postal market*. Rotterdam: Ecorys.
- Directive 97/67/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 1997 on common rules for the development of the internal market of Community postal services and the improvement of quality of service. *Official Journal of the European Communities* L 15/14, 21. januar 1998.
- Directive 2002/22/EC of the European Parliament and of the Council of 7 March 2002 on universal service and users' rights relating to electronic communications networks and services. *Official Journal of the European Communities* L 108/51, 24. april 2002.
- Directive 2002/39/EC of the European Parliament and of the Council of 10 June 2002 amending Directive 97/67/EC with regard to the further opening to competition of Community postal services. *Official Journal of the European Communities* L 176/21, 5. julij 2002.
- Cremer, H., F. Gasmi, A. Grimaud in J.-J. Laffont. 2001. Universal service: an economic perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics* 72 (1): 5-43.
- Cremer, H., A. Grimaud in J.-J. Laffont. 2000. The cost of universal service in the postal sector. V *Current directions in postal reform*, ur. M. Crew in P. Kleindorfer, 47-68. Boston: Cluwer.
- Crew, M., in P. Kleindorfer, ur. 2000. *Current directions in postal reform*. Boston: Kluwer.
- Oxera. 2007. *Funding universal service obligations in the postal sector*. Oxford: Oxera.
- Panzar, J. 2000. A methodology for measuring the costs of universal service obligations. *Information Economics and Policy* 12:211-220.
- Pošta Slovenije. 2006. Letno poročilo 2005. [Http://www.posta.si/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=395](http://www.posta.si/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=395).
- . 2007. Splošni pogoji izvajanja univerzalne poštne storitve. [Http://www.posta.si/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=93](http://www.posta.si/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=93).
- PricewaterhouseCoopers. 2006a. The impact on universal service of full market accomplishment of the postal internal market in 2009: final report. [Http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-impact-report_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-impact-report_en.pdf).
- . 2006b. The impact on universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009: annexes. [Http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-impact-annexes_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-impact-annexes_en.pdf).
- . 2006c. Evaluating the impact of a full market opening on Swiss Post: report. [Http://www.post.ch/de/uk_pwco7_original.pdf](http://www.post.ch/de/uk_pwco7_original.pdf).
- Universal Postal Union. 2005. *Postal statistics 2005*. Bern: Universal Postal Union.

Glavne značilnosti računovodskega poročanja na podlagi MSRP

ALEŠ NOVAK

Univerza v Mariboru, Slovenija

Mednarodni standardi računovodskega poročanja (MSRP) imajo v nasprotju z nacionalnimi računovodskimi standardi nadnacionalno naravo. V prispevku je najprej prikazan zgodovinski razvoj MSRP, nato pa so predstavljene z njimi povezane aktualne institucije, kot so Fundacija sveta za mednarodne računovodske standarde, Upravni odbor za mednarodne računovodske standarde in Odbor za pojasnjevanje MSRP. Posebej so prikazana razmerja med MSRP in računovodskimi direktivami EU, nato pa še cilji in uporaba uredbe o uporabi mednarodnih računovodskih standardov v EU. V zadnjem poglavju prispevka so poudarjene glavne značilnosti sistema zunanjega poročanja MSRP z vidika temeljnih predpostavk, kakovostnih značilnosti računovodskih izkazov in vsebine ter obsega računovodskih izkazov.

Ključne besede: MSRP, računovodske direktive EU, mednarodni računovodski standardi, računovodski izkazi

Uvod

Namen tega prispevka je spoznati in razumeti računovodske standarde, ki jih izdaja Upravni odbor za mednarodne računovodske standarde (v nadaljevanju UOMRS). Mednarodni standardi računovodskega poročanja (v nadaljevanju MSRP) imajo v nasprotju z nacionalnimi računovodskimi standardi nadnacionalno naravo. MSRP so dobili mnogo večjo veljavo, ko jih je sprejela Evropska unija kot obvezne računovodske standarde za pripravo skupinskih računovodskih izkazov družb, katerih vrednostni papirji imajo dovoljenje za trgovanje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev katere koli države članice Evropske unije, torej tudi v Sloveniji.

Že na začetku opozarjamo, da se izraz mednarodni računovodski standardi (v nadaljevanju MRS) lahko uporablja v dveh pomenih. Da bi se izognili nesporazumom, ga bomo pojasnili. Izraz se uporablja kot sopomenka za računovodske standarde, ki jih izdaja UOMRS in ki se uporabljajo v različnih državah po svetu. Njihovo nasprotje so nacionalni računovodski standardi, tj. računovodski standardi, ki jih sprejme posamezna država, zato bi jih lahko imenovali tudi državni računovodski standardi, na primer slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS).

UOMRS je ob svoji ustanovitvi od svojega predhodnika Sveta za mednarodne računovodske standarde (v nadaljevanju SMRS) prevzel do tedaj sprejete MRS in pojasnila Strokovnega odbora za pojasnjevanje (v nadaljevanju SOP)¹ ter jih skupno poimenoval mednarodni standardi računovodskega poročanja. Tako se imenujejo tudi novi standardi, ki jih od aprila 2001 sprejema UOMRS, v skupino MSRP pa sodijo še pojasnila Odbora za pojasnjevanje mednarodnih standardov računovodskega poročanja (v nadaljevanju OPMSRP),² ki je naslednik SOP.

V ožjem ali natančnejšem pomenu so MRS, ki jih je izdal SMRS do aprila 2001, MSRP torej obsegajo (MRS 1, 11; MRS 8, 5 [pri navajaju zakonov in drugih aktov številka za vejico pomeni številko člena, op. ur.]):

- mednarodne standarde računovodskega poročanja – MSRP,
- mednarodne računovodske standarde – MRS,
- pojasnila OPMSRP oziroma nekdanjega SOP.

MRS se včasih uporabljajo kot sopomenka za MSRP, torej v širšem smislu, včasih pa samo kot del MSRP, torej v ožjem smislu. Za pravilno razumevanje posameznih zahtev v zvezi z računovodskim poročanjem sta pomembna ustrezno poimenovanje in smiselna povezava s sobesedilom.

Zgodovinski razvoj

SMRS kot predhodnika UOMRS so leta 1973 ustanovili računovodski organi (angl. accountancy bodies) devetih držav, in sicer Avstralije, Kanade, Francije, Japonske, Mehike, Nizozemske, Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske, ZDA in Zvezne republike Nemčije (Benson 1979, v Nobes in Parker 2004, 81).

SMRS je sicer bil neodvisen organ, vendar se je leta 1983 začel tesno povezovati z Mednarodnim združenjem računovodskih strokovnjakov (v nadaljevanju MZRS),³ tako da so bili potem vsi člani MZRS tudi člani SMRS, kar je pomenilo, da je bilo leta 2001 več kot 150 računovodskih organov iz več kot 110 držav.⁴ Od leta 1983 pa do leta 2001 je statut SMRS predvideval, da ga vodi maksimalno sedemnajstčlanski upravni odbor (angl. board), pri čemer je bilo devet do deset članov iz razvitih držav, trije ali štirje in držav v razvoju, ostali člani pa iz drugih organizacij iz kroga SMRS-jeve posvetovalne skupine, ki je vključevala organe, kot so Svetovna banka, Mednarodna federacija borz ipd. (Nobes in Parker 2004, 81).

SMRS je izdal 41 MRS, in sicer v več fazah, ki bi jih lahko poimenovali (Roberts, Weetman in Gordon 2002, 142):

1. zgodnji splošni standardi (1973–1979),
2. kompleksnejši standardi z več različicami (1980–1989),
3. odpravljanje različic – povečevanje primerljivosti (1990–1995),
4. projekt bistvenih standardov za IOSCO (1995–1999),
5. zблиževanje in globalna uporaba (od leta 2000 naprej velja tudi za standarde, ki jih izdaja UOMRS).

Aktualne institucije

FUNDACIJA SMRS

Zmotno je mišljenje, da sta edini instituciji, ki sta bili sploh kdaj povezani z MRS oziroma MSRP, samo SMRS in UOMRS. Osrednja organizacija, ki bdi nad MSRP, je Fundacija sveta za mednarodne računovodske standarde (angl. International Accounting Standards Committee Foundation, v nadaljevanju Fundacija SMRS), ki so jo 6. februarja 2001 ustanovili skrbniki (angl. trustees) SMRS, kar je zapisano tudi v uvodu statuta fundacije (IASB 2007). UOMRS je organ Fundacije SMRS, ki je zadolžen za izdajo računovodskih standardov (statut Fundacije SMRS, 1, v IASB 2007 – vse drugo v zvezi z aktualnimi institucijami je prav tako večinoma povzeto po statutu fundacije, zato ga ne bomo več navajali).

Fundacija SMRS ima naslednje cilje:

1. v javno korist razvijati eno samo zbirko visokokakovostnih, razumljivih in uveljavljenih svetovnih računovodskih standardov, ki pomagajo udeležencem na svetovnih kapitalskih trgih in drugim uporabnikom pri sprejemanju gospodarskih odločitev;
2. pospeševati uporabljanje in strogo izvajanje teh standardov;
3. pri uresničevanju namenov pod točkama 1 in 2 upoštevati, če je to primerno, posebne potrebe malih in srednje velikih podjetij ter držav v razvoju;⁵
4. doseči zблиževanje nacionalnih računovodskih standardov in MSRP na podlagi visokokakovostnih rešitev.

Upravljanje (angl. governance) Fundacije SMRS je v rokah skrbnikov ter drugih upravljalnih organov, ki jih z določbami statuta lahko imenujejo skrbniki. Vseh skrbnikov je 22. Sestava skrbnikov mora biti reprezentativna za svetovne kapitalske trge ter za različnost zemljepisnih in poklicnih okolij. Za zagotovitev široke mednarodne podlage, mora biti šest skrbnikov iz Severne Amerike, šest skrbnikov iz Evrope, šest skrbnikov z območja Azije/Tihoga oceana in štirje skrbniki z drugih območij. S tem se vzpostavi splošno zemljepisno ravnotežje.

Skrbniki se po navadi imenujejo za tri leta, imenovanje pa je mogoče enkrat obnoviti. Predsednika skrbnikov izberejo skrbniki iz kroga skrbnikov. Po našem mnenju so glavne naloge skrbnikov prevzeti odgovornost za financiranje, objaviti letno poročilo o delovanju Fundacije SMRS, imenovati člane UOMRS, imenovati člane OPMSRP in Svetovalnega sveta za standarde⁶ (angl. Standards Advisory Council, v nadaljevanju SAC) ter vsako leto odobriti predračun Fundacije SMRS in določiti podlage za financiranje (angl. basis for funding).

UOMRS

UOMRS je od leta 2001 naslednik SMRS, natančneje upravnega odbora SMRS, ki je izdajal MRS. UOMRS je tistega leta naenkrat prevzel vse izdane MRS in od takrat izdaja MSRP in spremenjene MRS⁷ (Roberts, Weetman in Gordon 2002, 138).

UOMRS ima 14 članov, ki jih imenujejo skrbniki Fundacije SMRS. Med njimi je 12 članov s polnim delovnim časom (izraz »poln delovni čas« pomeni, da so zaposleni ves čas pri Fundaciji SMRS in tam tudi plačani) in dva člana z nepolnim delovnim časom. Glavni pogoj za članstvo v UOMRS je strokovno znanje. Nihče ne sme biti hkrati skrbnik in član UOMRS.

Izbira članov UOMRS ne sme temeljiti na zemljepisnih merilih. Skrbniki morajo zagotavljati, da v UOMRS ne prevladujejo nobeni posamični volilni ali geografski interesi in da je UOMRS kot celota ustrezno ravnotežje praktičnih izkušenj iz vrst revizorjev, pripravljavcev računovodskih izkazov, uporabnikov računovodskih izkazov in univerzitetnih učiteljev. Od UOMRS se pričakuje, da bo vzpostavil in obdržal formalne povezave z izdajatelji standardov v državah, s čimer naj bi se pospeševalo zблиževanje nacionalnih računovodskih standardov z MSRP. Skrbniki imenujejo enega člana s polnim delovnim časom za predsednika (angl. chairman) UOMRS, ki je potem tudi glavni poslovodja⁸ Fundacije SMRS. Člani UOMRS se imenujejo za obdobje do pet let, imenovanje pa je mogoče enkrat obnoviti. Vsak član UOMRS ima en glas. Če je izid glasovanja o odločitvi, ki mora biti sprejeta z navadno večino glasov članov UOMRS, tesen, ima predsednik dodaten odločilni glas.

OPMSRP

OPMSRP ima 12 članov z glasovalno pravico, ki jih imenujejo skrbniki Fundacije SMRS za obdobje treh let z možnostjo ponovitve imenovanja. Skrbniki lahko imenujejo za predsednika OPMSRP člana UOMRS, vodja strokovne službe, pomembnejšega člana strokovne službe (angl. senior staff memeber) UOMRS ali drugega primerno

usposobljenega strokovnjaka. Vsak član OPMSRP ima en glas. Osnutek ali končna pojasnila se sprejmejo, če proti njim ne glasujejo več kot trije člani z glasovalno pravico.

OPMSRP mora:

1. pojasnjevati uporabo MRS, MSRP ter v skladu z okvirnimi navodili UOMRS pravočasno pripraviti navodila (angl. guidance) za vprašanja, ki jih MRS in MSRP izrecno ne obravnavajo, ter opravljati druge naloge na zahtevo UOMRS;
2. pri opravljanju nalog pod točko 1 upoštevati cilje UOMRS po zblizjevanju nacionalnih računovodskih standardov in MRS oziroma MSRP na podlagi visokokakovostnih rešitev;
3. po odobritvi UOMRS objavljati osnutke pojasnil (angl. draft interpretations) za zbiranje pripomb javnosti in proučiti dane pripombe;
4. poročati UOMRS in dobivati njegovo privoljenje za končna pojasnila.

OPMSRP je od leta 2001 naslednik SOP, ki je od leta 1995 izdal 25 pojasnil MRS.

MSRP in Evropska unija

DIREKTIVE IN UREDBE

Za področje računovodskega poročanja v državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU)⁹ so pomembne predvsem direktive, včasih imenovane tudi smernice (angl. directives), in uredbe (tudi regulative, angl. regulations).

Direktiva je za vsako državo članico, na katero je naslovljena, zavezujoča glede cilja, ki ga je treba doseči, vendar prepušča državnim oblastem izbiro oblike in metod (249. člen Pogodbe o Evropski skupnosti, v Knez 2003, 155). Direktiva je predpis, ki ga ne moremo primerjati s podobnim predpisom v domači zakonodaji in je pravzaprav edinstven predpis. Direktive praviloma niso neposredno uporabne in jih ni mogoče uspešno uporabljati na tistih področjih, kjer je cilj poenotenje pravne ureditve, temveč so predvsem sredstvo za približevanje pravnih ureditev med državami članicami. Države članice so dolžne zahteve direktiv uresničiti tako, da jih prenesejo v zavezujoče predpise (Knez 2003, 155–156).

Za računovodsko poročanje so pomembne predvsem:

- četrta direktiva o letnem obračunu družb nekaterih pravnih oblik,¹⁰
- sedma direktiva o skupinskem oziroma konsolidiranem letnem obračunu,¹¹

- direktiva 2006/43/ES o obveznih revizijah za letne in konsolidirane računovodske izkaze.¹²

Uredba je splošen predpis in njene značilnosti bi lahko primerjali z zakonom, kot ga poznamo po našem domačem pravu. V pravo držav članic se ne prenaša s kakršno koli zakonodajno dejavnostjo domačega zakonodajalca ali celo izvršilne oblasti, temveč velja takšna, kot je, neposredno in je torej v celoti neposredno uporabna. Veljati začne hkrati v vseh državah članicah in je tipično sredstvo za poenotenje (Knez 2003, 155). Za računovodsko poročanje je bila leta 2002 sprejeta uredba o uporabi MRS (1606/2002), ki jo posebej obravnavamo v naslednjem poglavju.

Za družbe, ki niso zavezane k uporabi MSRP, sta četrta in sedma direktiva še naprej podlaga za računovodske zahteve v EU, sta pa obe direktivi od leta 2002 doživeli že več sprememb.

UREDBA O UPORABI MRS

Cilj uredbe

Glavni cilj uredbe je bil prevzem in uporaba MRS v EU z namenom uskladiti računovodske informacije družb, s čimer bi se zagotovila visoka stopnja preglednosti in primerljivosti računovodskih izkazov ter s tem učinkovito delovanje kapitalskega trga in notranjega trga (1. člen uredbe 1606/2002 – vse drugo z zvezi z uredbo je črpano iz nje, zato je ne bomo več citirali).

Zahteve glede uporab mednarodnih računovodskih standardov dopolnjujejo zahteve računovodskih direktiv. Izraz mednarodni računovodski standardi je v uredbi skupen izraz za MRS, MSRP in pripadajoča pojasnila SOP in OPMSRP, dopolnitve oziroma spremembe teh standardov in pojasnil ter prihodnje standarde in pojasnila, ki jih je prevzel ali izdal UOMRS, zato se nam je zdelo smiselno, da v nadaljevanju pišemo o MSRP, ki v širšem pomenu tega termina obsegajo vse naštetu.

Odobranje MSRP za uporabo v EU

MSRP, ki jih izdaja UOMRS, se v EU neposredno ne uporabljajo. V uredbi je določeno, da o njihovi uporabi v okviru EU odloča Evropska komisija. MSRP se lahko prevzamejo samo, če niso v nasprotju z direktivami EU in prispevajo k vsesplošni evropski blaginji ter če zadoščajo merilom razumljivosti, pomembnosti, zanesljivosti in primerljivosti, ki se zahtevajo od računovodskih informacij, ki se uporabljajo za sprejemanje gospodarskih odločitev in oceno vodstva.

Pri uvajanju MSRP Evropski komisiji pomaga Računovodski urejevalni odbor (angl. Accounting Regulatory Committee, v nadaljevanju

ARC), ki je začel delovati leta 2002. V uredbi je tako zapisana obveza, da Evropska komisija ARC redno seznanja s statusom projektov in dokumentov UOMRS in s tem, da določenega standarda ne namerava predlagati v odobritev. V ARC so predstavniki držav članic, predseduje mu Evropska komisija. Komisija predlaga prevzem (odobritev) posameznega standarda ali pojasnila k njemu, o potrditvi ali zavrnitvi predloga pa odloča ARC. Potrjeni predlog mora nato sprejeti še Evropski parlament.

Na področju računovodskega poročanja v EU ima pomembno vlogo Evropska svetovalna skupina za računovodsko poročanje (angl. European Financial Reporting Advisory Group, v nadaljevanju EFRAG). Skupino so oblikovali glavni akterji, zainteresirani za računovodsko poročanje, tj. uporabniki, pripravljavci, računovodska stroka ter nacionalni izdajatelji standardov. Gre za pobudo zasebnega sektorja, ki jo je Evropska komisija sprejela in pomeni pomoč pri prevzemu MSRP v Evropi. Glavni cilj EFRAG je vplivati na delo UOMRS, poleg tega pa EFRAG pomaga Evropski komisiji v zvezi s strokovno oceno standardov in pojasnil, ki jih je izdal UOMRS, glede njihove uporabe na področju EU.¹³

Na katere družbe se uredba nanaša?

V uredbi se uporablja termin *listed company*. Ta pomeni tiste družbe, katerih vrednostni papirji imajo dovoljenje za trgovanje na organiziranem trgu katere koli države članice EU v smislu člena 1 (13) direktive 93/22/EGS o investicijskih storitvah na področju vrednostnih papirjev.¹⁴ V 4. členu uredbe je predpisano, da morajo družbe, ki delujejo v skladu s posamezno nacionalno zakonodajo, pripraviti svoje skupinske računovodske izkaze v skladu z MSRP (EU), če imajo na dan bilance stanja njihovi vrednostni papirji dovoljenje za trgovanje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev katere koli države članice EU. Takšnih družb naj bi bilo v EU približno 7000. Če družba zaradi dovoljenih izjem ni zavezana k sestavljanju skupinskih računovodskih izkazov, se uredba ne uporablja.

Uredba je začela veljati julija 2002, uporabljati pa se je začela leta 2005. Tako so imele države članice EU čas, da so se prilagodile novim zahtevam. Sestavljanje skupinskih računovodskih izkazov v skladu z MSRP (EU) se zahteva za poslovna leta, ki se začnejo 1. januarja 2005 ali pozneje.

Uredba omogoča, da MSRP (EU) uporabljajo tudi druge družbe, na katere se zahteva uredbe ne nanaša. V tem primeru morajo takšno zahtevo predpisati države članice v svoji nacionalni zakonodaji. Države na primer lahko zahtevajo enotno uporabo novih pravil v ban-

PREGLEDNICA 1 Kombinacije uporabe MSRP (EU) v državah EU

Uporaba MSRP (EU)	Skupinski rač. izkazi	Posamični rač. izkazi
Podjetja, z vrednostnicami katerih se trguje na organiziranem trgu EU	Obvezna	Prepovedana, mogoča, obvezna
Podjetja, z vrednostnicami katerih se ne trguje na organiziranem trgu EU	Prepovedana, mogoča, obvezna	Prepovedana, mogoča, obvezna

Prirejeno po Buchholz 2004, 210.

kah in zavarovalnicah, za kar se je odločila tudi Slovenija (za banke od 1. januarja 2006, za zavarovalnice pa od 1. januarja 2007). V 5. členu uredba tako opredeljuje, da države članice lahko dovolijo ali zahtevajo uporabo MSRP (EU) tudi za posamične računovodske izkaze družbe, ki so k temu sicer po uredbi zavezane pri sestavljanju skupinskih računovodskih izkazov, ter za druge družbe pri pripravi njihovih skupinskih in/ali posameznih računovodskih izkazov. Kombinacije uporabe MSRP (EU) v državah EU prikazuje preglednica 1.

Zahteva o sestavljanju skupinskih računovodskih izkazov za družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, se v posameznih primerih lahko začne izvajati pozneje, in sicer za poslovna leta, ki se začnejo 1. januarja 2007 ali pozneje:

- za družbe, ki imajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev samo obveznice;
- za družbe, katerih vrednostni papirji so namenjeni javnemu trgovanju v državi nečlanici in ki v te namene uporabljajo mednarodno sprejete standarde (na primer ameriške računovodske standarde), tj. splošno sprejeta načela računovodskega poročanja (angl. generally accepted accounting principles, krajše ameriški GAAP) od poslovnega leta, ki se je začelo pred objavo te uredbe.

MSRP (EU) V SLOVENIJI

S članstvom Slovenije v EU je uredba o uporabi mednarodnih računovodskih standardov, izdana junija 2002, ki pomeni neposreden predpis za države članice EU, postala obvezna za tiste družbe s sedežem na območju Republike Slovenije, katerih vrednostni papirji so uvrščeni na katerega od organiziranih trgov vrednostnih papirjev na območju EU in so zavezane k uskupinjanju. Glavna dilema pri urejanju izvajanja uredbe v slovenskih zavezujočih predpisih je bila določitev vseh zavezancev za uporabo MSRP (EU).

V spremembah in dopolnitvah izvirnega slovenskega zakona o gošpodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) z dne 28. 12. 2004, imeno-

vanih ZGD-H, je bilo v 51. členu določeno, da morajo družbe, katerih vrednostni papirji so uvrščeni na katerega od organiziranih trgov vrednostnih papirjev v državah članicah EU in so zavezane k uskupinjanju, sestaviti skupinsko letno poročilo v skladu z MSRP,¹⁵ enako določilo pa najdemo tudi v 54. členu novega zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1), ki je bil sprejet 4. aprila 2006, objavljen je bil 19. aprila 2006, veljati pa je začel 4. maja 2006, s čimer je bila tudi končana prenova slovenskih računovodskih standardov v letu 2006, ki so se zelo približali MSRP.

Uporaba MSRP se nanaša na družbe, katerih vrednostni papirji so uvrščeni na katerega od organiziranih trgov vrednostnih papirjev. Po 9. členu Zakona o trgu vrednostnih papirjev sta organizirana trga vrednostnih papirjev v Sloveniji borzni trg in prosti trg. Družbe, pri katerih so na katerega od organiziranih trgov vrednostnih papirjev v državah članicah EU uvrščeni samo dolžniški vrednostni papirji,¹⁶ morajo prvič sestaviti računovodska poročila v skladu z MSRP najpozneje za poslovno leto, ki se začne 1. januarja 2007 ali pozneje (ZGD-H, 36 (1)).

Poleg omenjenih družb morajo računovodska poročila v skladu z MSRP sestavljati tudi banke in zavarovalnice, druge družbe pa jih lahko sestavljajo, če tako odloči skupščina družbe, vendar najmanj za obdobje petih let (ZGD, 51 (11), ZGD-1, 54 (11)).

V zvezi z uporabo MSRP pri navedenih družbah je prav tako treba upoštevati prehodne določbe ZGD-H, kjer je določeno, da »prostovoljci« prvič sestavijo računovodska poročila v skladu z MSRP za poslovno leto, ki se začne 1. januarja 2006 ali pozneje (ZGD-H, 36 (2)).

Banka Slovenije je odločila, da banke prvič sestavijo računovodska poročila v skladu z MSRP za poslovno leto, ki se začne 1. januarja 2006 ali pozneje, Agencija za zavarovalni nadzor pa je odločila, da zavarovalnice prvič sestavijo računovodska poročila v skladu z MSRP za poslovno leto, ki se začne 1. januarja 2007 ali pozneje.

Glavne značilnosti sistema zunanjega računovodskega poročanja MSRP

MSRP na področju zunanjega računovodskega poročanja urejajo samo področje računovodskih izkazov, pri čemer so poudarjene informacijske potrebe uporabnikov računovodskih izkazov, tj. uporabnost informacij za sprejemanje gospodarskih odločitev, ki temeljijo na oceni prihodnjih denarnih tokov podjetja. V nadaljevanju predstavljamo temeljne predpostavke in kakovostne značilnosti računovodskih izkazov, pripravljenih v skladu z MSRP, pri čemer so povezave med njimi prikazane na sliki 1.

TEMELJNE PREDPOSTAVKE

Upoštevanje nastanka poslovnega dogodka

Bistvo upoštevanja nastanka poslovnega dogodka je, da se učinki poslov in drugih poslovnih dogodkov pripoznavajo takrat, ko nastanejo, in ne takrat, ko podjetje prejme ali plača denarna sredstva ali njihove ustrezniške (Nobes in Parker 2004, 112). Računovodski izkazi, pripravljeni na podlagi upoštevanja nastanka poslovnega dogodka (angl. accrual basis), informirajo uporabnike ne zgolj o preteklih poslih, pri katerih je šlo za plačilo oziroma prejem denarnih sredstev, temveč tudi o obvezah glede denarnih plačil v prihodnosti ter o sredstvih, za katera bo podjetje prejelo denarna sredstva v prihodnosti (okvirna navodila UOMRS, 22, v IASB 2007). Upoštevanje nastanka poslovnega dogodka je osnova za vse temeljne računovodske izkaze, razen za izkaz denarnih tokov¹⁷ (Nobes in Parker 2004, 112).

Časovna neomejenost delovanja (delujoče podjetje)

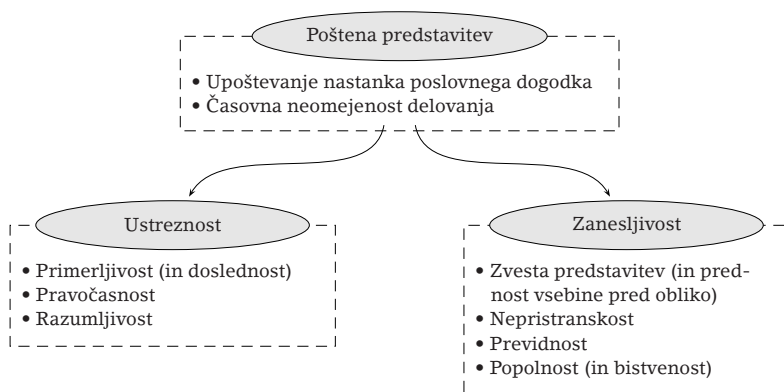
Bistvo te predpostavke je, da se ob pomanjkanju dokazov o nasprotnem predpostavlja, da je podjetje delujoče podjetje (angl. going concern) in da bo nadaljevalo svoje poslovanje v dogledni prihodnosti (Nobes in Parker 2004, 112).

Gre torej za predpostavko, da obravnavano podjetje nima niti namena niti potrebe, da bi popolnoma ustavilo ali precej skrčilo obseg svojega poslovanja; če pa namen ali potreba te vrste obstaja, bo morda treba pripraviti računovodske izkaze na drugačni podlagi in v takšnem primeru je treba uporabljeno podlago razkriti (okvirna navodila UOMRS, 23). Ta predpostavka tako na primer dovoljuje domnevo, da bodo zaloge prodane pri normalnem poslovanju, tj. po normalnih prodajnih cenah, ter da se bodo osnovna sredstva amortizirala (Nobes in Parker 2004, 113).

KAKOVOSTNE ZNAČILNOSTI RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

Kakovostne značilnosti računovodskih izkazov so tiste lastnosti, zaradi katerih so informacije, ki jih uporabnikom ponujajo računovodski izkazi, zanje koristne. Štiri glavne kakovostne značilnosti so ustreznost (angl. relevance), primerljivost (angl. comparability), razumljivost (angl. understandability) in zanesljivost (angl. reliability) (okvirna navodila UOMRS, 24).

V samih okvirnih navodilih UOMRS sicer ni vzpostavljene nikakršne hierarhije med temi kakovostnimi značilnostmi, vendar se pridružujemo mnenju Nobesa in Parkerja (2004, 113), da je iz njih mogoče razbrati, da sta ustreznost in zanesljivost dominantni kakovostni značilnosti in da se vse druge pravzaprav nanašajo na njiju, kar



SLIKA 1 Temeljne značilnosti računovodskih izkazov po MSRP (prirejeno po Nobes in Parker 2004, 112)

potrjuje tudi na primer posebno poglavje z naslovom »Omejitve v zvezi z ustreznostjo in zanesljivostjo«. Takšno hierarhijo smo grafično prikazali na sliki 1.

Ustreznost

Če naj bodo informacije koristne, morajo biti ustrezne za odločevalne potrebe uporabnikov. Informacije imajo lastnost ustreznega, če vplivajo na poslovne odločitve uporabnikov, tako da jim pomagajo ovrednotiti pretekle, sedanje in prihodnje dogodke, oziroma če jim pomagajo potrditi ali popraviti njihove lastne pretekle ocene (okvirna navodila UOMRS, 26). Iz slike 1 tako lahko razberemo, da je ustreznost povezana s primerljivostjo, pravočasnostjo in razumljivostjo.

Zanesljivost

Če naj bodo informacije koristne, morajo biti zanesljive. Informacije so zanesljive, če ne vsebujejo pomembnih napak in pristranskih stališč ter če se uporabniki lahko zanesejo, da zvesto predstavljajo tisto, kar trdijo, da predstavljajo, ali za kar se lahko upravičeno domneva, da predstavljajo (okvirna navodila UOMRS, 31). Iz slike 1 tako lahko razberemo, da so z zanesljivostjo povezane naslednje kakovostne značilnosti: zvesta predstavitev, ki vključuje tudi prednost vsebine pred obliko, nepristranskost, previdnost ter popolnost skupaj z bistvenostjo.

Ravnotežje med koristmi in stroški

Ravnotežje med koristmi in stroški (angl. balance between benefit and cost) je bolj omejitev kot kakovostna značilnost. Koristi, ki jih

dajejo informacije, morajo biti večje od stroškov, ki so povezani z njihovim pridobivanjem, vendar je to stvar presoje. Poleg tega je treba vedeti, da stroški ne bremenijo nujno tistih uporabnikov, ki uživajo njihove koristi (okvirna navodila UOMRS, 44).

Resnično in pošteno prikazovanje/pošteno predstavljanje

Pogosto se trdi, da računovodski izkazi resnično in pošteno prikazujejo oziroma pošteno izkazujejo finančni položaj, uspešnost in spremembo finančnega položaja podjetja. Okvirna navodila UOMRS se sicer ne ukvarjajo neposredno z zamislimi te vrste, vendar so posledica uporabe glavnih kakovostnih značilnosti in ustreznih računovodskih standardov po navadi računovodski izkazi, ki ponujajo tisto, kar sicer razumemo kot resnično in pošteno prikazovanje (angl. true and fair view) oziroma pošteno predstavljanje (angl. presenting fairly) omejenih informacij (okvirna navodila UOMRS, 46).

V 13. členu MRS 1 »Predstavljanje računovodskih izkazov« pa je navedeno, da morajo računovodski izkazi pošteno izkazovati finančno stanje, finančno uspešnost (angl. financial performance) in denarne tokove podjetja ter da ustrezna uporaba mednarodnih računovodskih standardov in morebiti potrebna dodatna razkritja dajo v skoraj vseh okoliščinah računovodske izkaze, ki dosegajo pošteno predstavitev (angl. fair presentation).

V izredno redkih primerih, ko poslovodstvo sklene, da bi bila usklajenost z zahtevo kakega standarda ali pojasnila tako zavajajoča, da bi povzročila neskladje z namenom računovodskih standardov, določenim v okvirnih navodilih, se podjetje lahko odloči za potreben odmik od zahteve standarda ali pojasnila, da se doseže pošteno predstavitev (MRS 1, 17), kar pa mora podjetje ustrezno razkriti. Obseg razkritij se razlikuje glede na to, ali normativna ureditev to predvideva oziroma tega izrecno ne prepoveduje (MRS 1, 18) ali pa normativna ureditev neizpolnjevanje izrecno prepoveduje (MRS 1, 21), zato lahko sklepamo, da MSRP po vzoru direktiv EU dopuščajo razveljavitev zahtev standardov in pojasnil v korist resničnega in poštenega prikazovanja (angl. true and fair view override).

RAČUNOVODSKI IZKAZI

Računovodski izkazi za splošne namene (angl. general purpose financial statements) so urejene računovodske predstavitve, ki so namenjene zadovoljevanju potreb uporabnikov, ki nimajo možnosti zahtevati poročil, prilagojenih zadovoljevanju njihovih posebnih potreb po informacijah. Računovodski izkazi za splošne namene so tudi tisti, ki se predstavijo posebej ali v okviru kake druge javne listine,

kot je letno poročilo (angl. annual report) ali prospekt¹⁸ (MRS 1, 3). Popolni računovodski izkazi obsegajo (MRS 1, 8):

1. bilanco stanja (angl. balance sheet),
2. izkaz poslovnega izida (angl. income statement),
3. izkaz gibanja kapitala (angl. statement of changes in equity), ki kaže:
 - vse spremembe kapitala ali
 - spremembe kapitala, ki ne izhajajo iz poslov z lastniki kapitala (angl. equity holders),
4. izkaz denarnih tokov (angl. cash flow statement) ter
5. pojasnila (angl. notes), ki obsegajo pregled vseh pomembnih računovodskih usmeritev (angl. accounting policies) in drugo pojasnjevalno gradivo.

MSRP veljajo samo za računovodske izkaze, in ne za druge informacije, ki so predstavljene v letnem poročilu ali drugi listini. Zato je pomembno, da uporabniki znajo razlikovati informacije, pripravljene z uporabo MSRP, od drugih informacij, ki utegnejo uporabnikom koristiti, vendar niso predmet standardov (MRS 1, 45).

MSRP, tj. MRS 1, ne določa reda ali obrazca računovodskih izkazov, v katerem je postavke treba predstaviti, temveč samo seznam postavk, ki so po naravi ali vlogi dovolj različne, da se jih v obrazcih računovodskih izkazov predstavi ločeno. Pri vseh prikazanih zneskih v računovodskih izkazih je treba razkriti primerjalne informacije iz prejšnjega obdobja, razen če standard ali pojasnilo dovoljuje ali zahteva drugače. Primerjalne informacije se vključijo v besedne in opisne informacije, če je to potrebno za razumevanje računovodskih izkazov obravnavanega obdobja (MRS 1, 36).

V MSRP sicer nismo našli opredelitev vseh omenjenih računovodskih izkazov, je pa iz določb MRS 1 mogoče razbrati, katere gospodarske kategorije so predstavljene v njih. Bilanca stanja izkazuje stanje sredstev, dolgov in kapitala ob koncu poročevalnega obdobja. Izkaz poslovnega izida predstavlja prihodke, odhodke in poslovni izid poročevalnega obdobja. Izkaz gibanja kapitala ponazarja gibanje posameznih sestavin kapitala v poročevalnem obdobju. Izkaz denarnih tokov prikazuje gibanje prejemkov in izdatkov ali pritokov in odtokov v poslovnem letu ter pojasnjuje spremembe pri stanju denarnih sredstev.

Sklep

Namen tega prispevka je poglobiti poznavanje in razumevanje sistema zunanjega računovodskega poročanja, ki ga predstavljajo raču-

novodski standardi, ki jih izdaja UOMRS, in ustrezna pojasnila, celoto pa lahko imenujemo kar MSRP (v širšem smislu). MSRP dejansko potem zajemajo MSRP, MRS in pojasnila OPMSRP oziroma nekdanjega SOP. Že iz okvirnih navodil UOMRS, ki se uradno imenujejo Okvirna navodila za pripravljajanje in predstavljajanje računovodskih izkazov, pa lahko razberemo, da MSRP pravzaprav pokrivajo samo področje računovodskih izkazov in ne celotnega zunanjega računovodskega poročanja.

MSRP so dobili mnogo večjo veljavo, ko jih je sprejela EU kot obvezne računovodske izkaze za pripravo skupinskih računovodskih izkazov družb, katerih vrednostni papirji imajo dovoljenje za trgovanje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev katere koli države članice EU. Hkrati pa je treba opozoriti, da se MSRP, ki jih izdaja UOMRS, v EU ne uporabljajo neposredno, kajti o njihovem prevzemu za omenjene potrebe v okviru EU odloča Evropska komisija. S prevzemom MSRP pa so bile potrebne tudi spremembe računovodskih direktiv, ki sicer urejajo področje računovodenja na območju EU.

Uporaba MSRP v Sloveniji se nanaša na družbe, katerih vrednostni papirji so uvrščeni na katerega od organiziranih trgov vrednostnih papirjev, pri čemer se v Sloveniji za organizirana trga vrednostnih papirjev štejeta borzni trg in prosti trg. Družbe, pri katerih so na katerega od organiziranih trgov vrednostnih papirjev v državah članicah EU uvrščeni samo dolžniški vrednostni papirji, morajo prvič sestaviti računovodska poročila v skladu z MSRP najpozneje za poslovno leto, ki se začne 1. januarja 2007 ali pozneje. Poleg omenjenih družb morajo računovodska poročila v skladu z MSRP sestaviti tudi banke in zavarovalnice, druge družbe pa jih lahko sestavijo, če tako odloči skupščina družbe, vendar najmanj za obdobje petih let.

MSRP temeljijo na poudarjanju informacijskih potreb uporabnikov računovodskih izkazov, tj. na uporabnosti informacij za sprejemanje gospodarskih odločitev. Pri opredeljevanju in merjenju gospodarskih kategorij imajo prednost opredelitve in merjenje sredstev oziroma dolgov, pri čemer so opredelitve in merjenja kapitala, prihodkov ter odhodkov odvisni od opredelitev in merjenja sredstev in dolgov.

Popolni računovodski izkazi obsegajo bilanco stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz gibanja kapitala, izkaz denarnih tokov ter pojasnila. Računovodski izkazi so zasnovani na določenih temeljnih predpostavkah in kakovostnih značilnostih, ki smo jih v prispevku posebej predstavili.

Opombe

1. Angl. SIC – Standing Interpretations Committee, krajše SIC.

2. Angl. International Financial Reporting Interpretations Committee, krajše IFRIC.
3. Angl. International Federation of Accountants, krajše IFAC.
4. Čeprav je bil SMRS štiri leta starejši od MZRS, je ustanovitev MZRS vzpostavila globalno računovodsko strukturo, na podlagi katere si je SMRS lahko pridobil širšo veljavo (angl. authority) (Roberts, Weetman in Gordon 2002, 134).
5. Dodano 21. junija 2005.
6. SAC je pristojno mesto (angl. forum) za sodelovanje organizacij in posameznikov, ki jih zanima mednarodno računovodsko poročanje, katerega namen je, da (a) svetuje UOMRS pri odločitvah o delovanju in prednostnih nalogah pri njegovem delu, (b) obvešča UOMRS o pogledih organizacij in posameznikov iz SAC pri pomembnih projektih v zvezi s standardi, in (c) daje druge nasvete UOMRS in skrbnikom (statut Fundacije SMRS, 38, v IASB 2007). SAC ima približno 30 članov iz različnih zemljepisnih in poklicnih okolij, ki so imenovani za tri leta z možnostjo vnovičnega imenovanja. SAC-u predseduje predsednik UOMRS.
7. Sicer pa UOMRS ni izdal nobenih glavnih sprememb ali novosti vse do konca leta 2003 (Nobes in Parker 2004, 82).
8. Angl. chief executive. Glavni poslovodja je odgovoren za kadrovanje UOMRS, ki vključuje tudi vodja strokovnih dejavnosti (angl. director of technical activities), ki ga imenuje glavni poslovodja po posvetovanju s skrbniki. Čeprav vodja strokovnih dejavnosti ni član UOMRS, sme sodelovati v razpravah, vendar ne glasovati na sestankih UOMRS in OPMSRP (statut Fundacije SMRS, 42, v IASB 2007). Vodja poslovanja (angl. director of operations) in vodja nakupno-prodajne dejavnosti (angl. commercial director) prav tako imenuje glavni poslovodja po posvetovanju s skrbniki (statut Fundacije SMRS, 43, v IASB 2007).
9. Od tod naprej večinoma prirejeno po Van Hulle (2004, 349–375) in Vežjak (2003, 30–57).
10. Direktiva 78/660/EGS; zadnja sprememba 16. 8. 2006, čistopis v angleščini z vsemi spremembami na voljo na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/consleg/1978/L/01978L0660-20070101-en.pdf>.
11. Direktiva 83/349/EGS; zadnja sprememba 20. 12. 2006, čistopis v angleščini z vsemi spremembami na voljo na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/consleg/1983/L/01983L0349-20070101-en.pdf>.
12. Direktiva 2006/43/ES razveljavlja osmo direktivo (84/253/EGS) o dovoljenjih za osebe, pooblaščne za izvajanje obvezne revizije računovodskih listin.
13. Strokovno delo izvaja strokovna izvedenska skupina (angl. technical expert group, krajše TEG).
14. Direktiva 93/22/EGS; s 1. novembrom 2007 je začela veljati direktiva 2004/39/ES, ki jo je razveljavila.

15. Mednarodni standardi računovodskega poročanja so standardi, ki so kot mednarodni računovodski standardi določeni z uredbo 1606/2002/ES in uredbo 1725/2003/ES (ZGD, 50); gre torej za MSRP (EU).
16. Po podatkih Ljubljanske borze je bilo 31. oktobra 2007 na organiziranem trgu 15 izdajateljjev, ki so izdali le obveznice. V segmentu borzne kotacije je pet od skupaj devetih izdajateljjev zavezanih k usku-pinjanju računovodskih standardov.
17. Angl. cash flow statement. Po vzoru SRS 2006 smo se odločili za tovrstno poimenovanje, medtem ko se v zbirki SRS 2002 uporablja termin izkaz finančnega izida.
18. Angl. prospectus je po Turku (2002, 601) listina z informacijami o izdajatelju vrednostnic in vabi k vpisu.

Literatura

- Benson, H. 1979. *Accounting for life*. London: Kogan Page.
- Buchholz, R. 2004. *Grundzüge des Jahresabschlusses nach HGB und IFRS*. München: Vahlen.
- Četrta direktiva Sveta z dne 25. julija 1978 o letnih računovodskih izkazih posameznih vrst družb, ki temelji na členu 54 (3) (g) Pogodbe. *Uradni list Evropskih skupnosti* L 222, 14. avgust 1978.
- Direktiva 2004/39/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 21. aprila 2004 o trgih finančnih instrumentov in o spremembah direktiv Sveta 85/611/EGS, 93/6/EGS in Direktive 2000/12/ES Evropskega parlamenta in Sveta ter o razveljavitvi Direktive Sveta 93/22/EGS. *Uradni list Evropske unije* L 145, 30. april 2004.
- Direktiva 2006/43/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. maja 2006 o obveznih revizijah za letne in konsolidirane računovodske izkaze, spremembi direktiv Sveta 78/660/EGS in 83/349/EGS ter razveljavitvi Direktive Sveta 84/253/EGS. *Uradni list Evropske unije* L 157, 9. junij 2006.
- Direktiva 2006/46/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. junija 2006 o spremembi direktiv Sveta 78/660/EGS o letnih računovodskih izkazih posameznih vrst družb, 83/349/EGS o konsolidiranih računovodskih izkazih, 86/635/EGS o letnih računovodskih izkazih in konsolidiranih računovodskih izkazih bank in drugih finančnih institucij ter 91/674/EGS o letnih računovodskih izkazih in konsolidiranih računovodskih izkazih zavarovalnic (besedilo velja za EGP). *Uradni list Evropske unije* L 224, 16. avgust 2006.
- Direktiva Sveta 93/22/EGS z dne 10. maja 1993 o investicijskih storitvah na področju vrednostnih papirjev. *Uradni list Evropskih skupnosti* L 141, 11. junij 1993.
- IASB (International Accounting Standards Board). 2002. *Mednarodni računovodski standardi 2001*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- . 2005. *Mednarodni standardi računovodskega poročanja 2004 z mednarodnimi računovodskimi standardi in pojasnili strokovnega*

- odbora za pojasnjevanje (neuradna prečiščena besedila). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- . 2007. *International Financial Reporting Standards (IFRS)*. London: International Accounting Standards Committee Foundation.
- Knez, R. 2003. Evropsko sodišče v luči niške pogodbe ter pravni viri in njihovi učinki v pravnem redu držav članic. *Revizor* 14 (2): 153–164.
- Nobes, C. W., in R. Parker. 2004. *Comparative international accounting*. 8. izdaja. Harlow: Pearson Education.
- Osma direktiva Sveta z dne 10. aprila 1984, ki temelji na členu 54 (3) (g) Pogodbe o dovoljenjih za osebe pooblašcene za izvajanje obvezne revizije računovodskih listin *Uradni list Evropskih Skupnosti* L 126, 12. maj 1984.
- Roberts, C., P. Weetman in P. Gordon. 2002. *International financial accounting*. 2. izdaja. Harlow: Pearson Education.
- Sedma direktiva Sveta z dne 13. junija 1983 o konsolidiranih računovodskih izkazih, ki temelji na členu 54 (3) (g) Pogodbe. *Uradni list Evropskih skupnosti* L 193, 18. julij 1983.
- Turk, I. 2002. *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Uredba (ES) št. 1606/2002 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 19. junija 2002 o uporabi mednarodnih računovodskih standardov. *Uradni list Evropskih skupnosti* L 243, 11. september 2002.
- Uredba Komisije (ES) št. 1725/2003 z dne 29. septembra 2003 o sprejetju nekaterih mednarodnih računovodskih standardov v skladu z Uredbo (ES) št. 1606/2002 Evropskega parlamenta in Sveta s priložo Mednarodni računovodski standardi in Pojasnila strokovnega odbora za pojasnjevanje. *Uradni list Evropske unije*, L 248, 30. september 2003.
- Van Hulle, K. 2004. From accounting directives to international accounting standards. V *The economics and politics of accounting*, ur. C. Leuz, D. Pfaff and A. Hopwood, 349–375. Oxford: Oxford University Press.
- Vezjak, B. 2003. S priključitvijo k Evropski uniji tudi v Sloveniji obvezni Mednarodni računovodski standardi. *Revizor* 14 (11): 30–57.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 42/2006.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-UPB1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 15/2005.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih gospodarskih družbah (ZGD-H). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 139/2004.
- Zakon o trgu vrednostnih papirjev (ZTVP-1-UPB2). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 51/2006.

8. mednarodna znanstvena konferenca o managementu MIC'07

ŠTEFAN BOJNEC

Univerza na Primorskem, Slovenija

V prispevku sta predstavljena organizacija in potek 8. mednarodne znanstvene konference o managementu (Management International Conference – MIC) z naslovom Upravljanje globalnih tranzicij: globalizacija, lokalizacija, regionalizacija. Gre za tradicionalno letno konferenco, ki jo organizira Fakulteta za management Koper. Tako kot vsako leto do zdaj je tudi letos potekala v Kongresnem centru Bernardin v Portorožu, in sicer med 20. in 24. novembrom 2007, udeležilo pa se je več kot 200 udeležencev iz 26 držav. Naslednja, 9. mednarodna znanstvena konferenca MIC'08, bo prvič organizirani v tujini – v Barceloni v Španiji.

Ključne besede: mednarodna konferenca, management, tranzicija

Uvod

8. mednarodna znanstvena konferenca o managementu MIC'07 je potekala pod naslovom Upravljanje globalne tranzicije: globalizacija, lokalizacija, regionalizacija. Čeprav je njena vsebina povezana s tranzicijo, smernicami in evolucijo v družbi na lokalni, regionalni in globalni ravni, so bili na njej predstavljeni prispevki z različnih vsebinskih področij managementa ter iz povezanih znanstvenih in strokovnih disciplin. Konferenca je tako kot vsako leto potekala v okviru tradicionalnih Dni Fakultete za management Koper.

V Portorožu se je med 20. in 24. novembrom 2007 zbralo več kot 200 udeležencev iz 26 držav s treh celin. Iz Evrope so bili udeleženci iz 19 držav; največ jih je bilo iz Slovenije (več kot 70), Poljske (12), Španije (12) in Finske (8). Iz Azije so bili udeleženci iz petih držav; največ iz Tajvana (29) in Tajske (10). Z ameriške celine je največ udeležencev prišlo iz ZDA (9). MIC je postal pomemben mednarodni dogodek, na katerem se srečajo in predstavijo svoje raziskovalne dosežke znanstveniki in strokovnjaki z vsega sveta, ki se ukvarjajo s področjem managementa in sorodnimi znanstvenimi disciplinami.

Organizacijski in programski odbor konference

Za uspešno organizacijo konference, pokritost različnih vsebinskih in znanstvenih področij konference ter geografsko zastopanost različnih držav je bil že eno leto prej sestavljen mednarodni programski odbor. Vnaprej so bili imenovani tudi vodja konference (prof. dr.

Egon Žižmond), vodja programskega odbora (izr. prof. dr. Štefan Bojnec), splošni vodja konference (prof. dr. Binshan Lin), direktorica konference (doc. dr. Nada Trunk Širca), pomočnik vodja programskega odbora (asist. Bojan Nastav) in pomočnica direktorice konference (Marijana Pregarac). Na konferenci predstavljeni prispevki so objavljeni v zborniku konference, ki je izšel v elektronski obliki, izdala pa ga je založba Fakultete za management Koper že pred začetkom konference.

Otvoritev konference

Na otvoritvi konference so z uvodnimi govori nastopili prof. dr. Dušan Lesjak, državni sekretar na Ministrstvu za visoko šolstvo znanost in tehnologijo Republike Slovenije, prof. dr. Rado Bohinc, novi rektor Univerze na Primorskem, ter prof. dr. Egon Žižmond, vodja konference in dekan Fakultete za management Koper.

Prof. dr. Dušan Lesjak je spregovoril o pomenu in povezanosti med konferenco kot možnostjo za predstavitev znanstvenih prispevkov in razpravo o raziskovalnih rezultatih ter njihovem prispevku k boljšim rezultatom na področju raziskovanja in raziskovalne dejavnosti. Pomen raziskovalne dejavnosti za razvoj družbe je izpostavljen tudi v nacionalnem slovenskem programu za raziskave in razvoj v letih 2006–2010. Zlasti je poudaril vlogo raziskav in raziskovalnih področij, kjer se raziskovalne dejavnosti lahko povežejo z ekonomskimi dejavnostmi.

Prof. dr. Rado Bohinc je spregovoril o pomenu konference in predstavil procese stalnega družbeno-ekonomskega spreminjanja, ki jih zaznavamo na vseh področjih, zlasti na področju izobraževanja in raziskovalne dejavnosti v spreminjajočem se globalnem, regionalnem in lokalnem okolju. Korporativno upravljanje in upravljanje procesov sploh pa je eno od vprašanj, na katero odgovarjajo konference, kot je MIC. Znanstvene konference prispevajo k novim teoretičnim, metodološkim in empiričnim spoznanjem, ki lahko pripomorejo k boljšemu upravljanju sodobnih ekonomskih in družbenih procesov.

Prof. dr. Egon Žižmond je poudaril, da je Fakulteti za Management Koper letos uspelo organizirati že 8. mednarodno znanstveno konferenco MIC'07 in v Slovenijo privabiti veliko število znanstvenikov z vsega sveta. Povedal je še, da mednarodno znanstveno konferenco fakulteta organizira predvsem z namenom predstaviti številna nova odkritja na področju managementa. Napovedal je 9. mednarodno znanstveno konferenco MIC'08, ki bo prihodnje leto novembra prvič v tujini, in sicer v Barceloni.

V imenu programskega in organizacijskega odbora je udeležence nagovoril tudi izr. prof. dr. Štefan Bojnec, ki je predstavil statistiko o prejetih prispevkih. Med 148 prispevki, ki so bili predstavljeni na konferenci, jih je 97 (65,5 %) izključno avtorjev iz tujine, 42 (28,4 %) izključno domačih avtorjev, devet prispevkov (6,1 %) pa je nastalo v soavtorstvu domačih avtorjev in avtorjev iz tujine.

Uvodna plenarna predavanja

Program konference je predvidel štiri uvodna plenarna predavanja. Prof. dr. Robert Behling, izvršni direktor pri Mednarodnem združenju za računalniške informacijske sisteme, je v svojem predavanju z naslovom Vzdrževanje kakovosti in globalizacija visokošolskega izobraževanja izpostavil pomen raziskovanja in kakovosti izobraževalnih programov, njihovo akreditacijo in certificiranje, klasično in spletno izobraževanje, pomen vlaganj v človeški kapital, zaposlene in njihovo vseživljenjsko visoko izobraževanje v vse bolj globalnem in konkurenčnem gospodarstvu in družbi.

Mag. Marijan Babič, član uprave v Luki Koper, je predstavil prispevek Transportni in logistični sektor v izzivih z globalizacijo: primer Luka Koper. Luka Koper je pomembno povezana v lokalne, regionalne in globalne transportne in logistične tokove. Vse bolj deluje na globalnem področju, kjer se srečuje s spremembami in izzivi na globalni ravni. Babič je izpostavil konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz kakovosti storitev in uporabljenih standardov pri poslovanju. Odličen zemljepisni položaj omogoča nadaljnji razvoj in vse večjo vpetost v srednjeevropske in globalne tokove.

Mag. Andrej Lovšin, predsednik uprave v Intereuropi, je predstavil prispevek Logistika in globalizacija. Prikazal je smernice razvoja in razvojna tveganja ter vprašanje zunanjega izvajanja logističnih dejavnosti in različnih oblik sodelovanja s partnerji na novih logističnih in strateških trgih.

Prof. dr. Josu Takala s finske univerze Vaasa je predstavil prispevek Ugotovitve o operativni konkurenčnosti globalnih industrijsko-storitvenih strategij. Prikazal je rezultate raziskave, ki ocenjuje operativno konkurenčnost globalnih podjetniških strategij, usmerjenih v prihodnost. Primerjal je rezultate za evropske države, zlasti Finsko, Slovaško in Slovenijo, ter nekatere hitro razvijajoče se azijske države.

Plenarna sekcija predsedniško-rektorskega foruma

Posebna plenarna sekcija je bila namenjena predsedniško-rektorskemu forumu na temo Upravljanje globalne tranzicije v visokošol-

skem izobraževanju, ki se ga je udeležilo sedem predsednikov oziroma rektorjev in prorektorjev z domačih univerz in univerz iz tujine. Na začetku je bilo izpostavljeno vprašanje, ali gre za transformacijo ali za tranzicijo v visokošolskem izobraževanju. Spreminja se korporativno upravljanje univerz. Konkurenčnost gospodarstev vse bolj temelji na znanju. Globalizacija visokega šolstva se kaže na različnih področjih izobraževanja, v različnih oblikah mednarodnega sodelovanja, skupnih programih, mobilnosti študentov in visokošolskih učiteljev, spletnem izobraževanju ter spreminjajočih se in fleksibilnejših načinih financiranja visokega šolstva. Povečana konkurenčnost je povezana tudi z različnim razvrščanjem univerz, novimi zahtevami in učinkovitostjo.

Panelna sekcija dekanov

Panelne sekcije dekanov fakultet z naslovom Trajnostni razvoj in management v visokem šolstvu se je udeležilo 11 dekanov iz Slovenije in tujine. Izpostavljena so bila vprašanja o tem, v kolikšni meri je mogoče trajnostno upravljanje visokega šolstva, o vplivu razvoja e-učenja na prihodnji razvoj visokega šolstva in o večji fleksibilnosti. Spremenjene demografske strukture so prav tako izziv za visoko šolstvo, ko narašča število ponudnikov visokošolskega izobraževanja, medtem ko se število študentov ponekod že zmanjšuje. Pomembna je tudi povezanost izobraževalne dejavnosti s kakovostno raziskovalno-razvojno dejavnostjo kot možen odgovor na spremenjeno poslovno in konkurenčno okolje. Nekatere fakultete so uvedle tudi posebne študijske programe ekološke ekonomije in managementa s poudarkom na večji uporabi obnovljivih virov energije.

Panelna sekcija urednikov revij

V panelni sekciji urednikov revij je bilo predstavljenih 11 revij:

- *Industrial Management and Data Systems* (prof. dr. Binshan Lin),
- *Managing Global Transitions* (izr. prof. dr. Boštjan Antončič),
- *International Journal of Enterprise Network Management* (dr. Gideon Azumah),
- *Management* (izr. prof. dr. Štefan Bojnec),
- *International Journal of Business and Systems Research* (izr. prof. dr. Reggie Davidrajuh),
- *International Journal of Innovation and Learning* (prof. dr. Dušan Lesjak),
- *Journal of Business Innovation and Intelligence* (dr. Shang-Chia Liu),

- *International Journal of Services and Standards* (prof. dr. Zbigniew Pastuszak),
- *International Journal of Management and Enterprise Development* (izr. prof. dr. Kongkiti Phusavat),
- *International Journal of Electronic Healthcare* (dr. Yao Y. Shieh) in
- *International Journal of Management and Education* (doc. dr. Nada Trunk Širca).

Uredniki so na kratko predstavili usmeritve revij, povzeli navodila za avtorje ter odgovarjali na vprašanja, kako objaviti dober članek v reviji.

Paralelne sekcije in predstavitve prispevkov

Roki in navodila za oddajo razširjenega izvlečka in končnega prispevka so bili določeni in objavljeni vnaprej. Vsak prispevek sta ocenila dva neodvisna recenzenta. Organizacijski odbor je prejel 351 razširjenih izvlečkov in končnih prispevkov, med katerimi jih je odbor izbral 148, ki so bili predstavljeni na konferenci. Čeprav je bila vsebina konference povezana s tranzicijo, smernicami in razvojem v družbi na lokalni, regionalni in globalni ravni, je vsebinsko program konference vključeval paralelne sekcije prispevkov na področju ekonomije (splošna ekonomija, ekonomija tranzicije, finance in bančništvo, agrarna ekonomika), raziskovalne metodologije, odločitvene znanosti in operacijskega managementa, inovacij in učenja, managementa in ravnanja organizacij, managementa informacijskih sistemov, e-poslovanja, e-vlade in e-družbe, managementa znanja, trženja in znanja, majhnih podjetij in podjetništva, korporativnega ravnanja, tehnologij in inovacij, poslovnega administriranja, spletnega učenja in managementa znanja, mednarodnega poslovanja, managementa in trajnostnega razvoja, upravljanja s človeškimi viri, globalizacije, poslovnega prava in etike.

Čeprav je bilo na konferenci predstavljenih nekoliko manj prispevkov kot leto pred tem na MIC'06, se je povečalo število držav, iz katerih so bili udeleženci letošnje konference. Programski odbor konference je tudi ocenil, da se je povečala kakovost prispevkov, večja je bila udeležba na posameznih predstavitvah in več je bilo razprav. Za najboljša prispevka na MIC'07 sta bila izbrana *Competitive Priorities: Perspectives from Service Providers*, ki sta ga predstavila Kongkiti Phusavat in Rapee Kanchana ter *E-Technological and E-Organisational Gap in Polish Economy* Zbigniewa Pastuszaka.

MIC'08

MIC'08 bo že deveta konferenca Fakultete za management Koper in bo organizirana med 26. in 29. novembrom 2008 v Barceloni v Španiji. Programski vodja je izr. prof. dr. Janez Šušteršič. Tema konference je medkulturni dialog in management, ki sta povezana z naraščajočo večetničnostjo in večkulturnostjo družbe. Naslednje leto bo konferenca prvič organizirana v tujini, kar pomeni, da bo v prihodnje konferenca potekala vsako leto v drugi državi. Glede na to pričakujemo, da bo privabila še več udeležencev iz tujine, kar bi pomenilo njen nadaljnji razvoj in večjo mednarodno prepoznavnost. Podrobnosti o MIC'08 so na spletni strani konference: www.mic.fm-kp.si.

Povzetki *Abstracts*

Uvajanje e-komunikacijskih orodij in njihova uporaba v projektno usmerjenih organizacijah

Mats Engsbo in Maqsood Sandhu

V članku je prikazano, kako uvajanje elektronske komunikacije v gradbeno industrijo vpliva na management proizvodnje in projektni management. Glede na raziskavo se tradicionalne organizacije bolj opirajo na management proizvodnje, projektne usmerjene organizacije pa bolj na projektni management. S spremljanjem uporabe smo želeli natančno določiti, katera e-komunikacijska orodja so tesneje povezana z eno ali drugo od omenjenih oblik managementa. Podatki za raziskavo so bili zbrani z anketiranjem, in sicer v finski in švedski gradbeni industriji kot predstavnici tradicionalne organizacije ter v projektno usmerjeni industriji. Rezultati so pokazali, da se management in načrtovanje z elektronskimi dokumenti pogosteje uporabljata v projektno usmerjenih organizacijah, saj izkazujejo več medorganizacijske komunikacije.

Ključne besede: e-komunikacija, projektni management, management proizvodnje

Outsourcing: Analysis of Slovenian Companies

Klemen Kavčič

Outsourcing can mean an all-important strategic decision for a company and also for the company which accepts orders from an outsourcing partner. The research results in Slovenia have confirmed that outsourcing has become standard practice in the majority of Slovenian enterprises. Companies most often decide to outsource less important activities at the company level. In the majority of Slovenian companies analysed the management focuses merely on short-term benefits of outsourcing without considering the advantages a long-term relationship. It is important for a company to make an in-depth research of its decisions regarding outsourcing and to analyse possible implementation and outcomes, risks and benefits, posed by outsourcing.

Key words: outsourcing, relationship, strategies

Specialities of Management in Public Utility Companies in Slovenia

Branko Pivljakovič in Cene Bavec

The paper focuses on managers' activities in public municipal companies and issues which influence their priorities and the perception of the management. The research presented confirms the hypothesis that

less competitive and politically colored environments in which managers in public municipal companies operate significantly influence the ways in which public companies are managed. The lack of competition is reflected in low interest in benchmarking, quality of services, and also in information technologies and contemporary management tools. The influence of politics reduces interest in decision making. Because of that managers in such companies do not value very high organizational issues, human resource management, and even ethical concerns. On the other hand lobbying political parties seems important to them.

Key words: public municipal companies, manager approaches, manager challenges, difference between managers in public and business companies

Liberalisation of Postal Services and Their Financing in the Future

Matjaž Andric

This article analyses the issues in the process of the EU postal services market liberalisation, which is in the final stage of its legal basis drafting process. The acceptance of the legal basis by competent EU institutions will largely define the postal services market liberalisation method, which is to be carried out by all EU Member States in a given period of time. For the final step of the liberalisation the authors (EU expert bodies) of the legal basis draft proposal have managed to maintain a relatively high standard of universal postal services (delivery every working day and at least five days a week for EU addresses, and short delivery times) and in addition to these also foreseen various financing methods. The latter are based on solutions taken from other sectors where the liberalisation process has been recently concluded and where a sector is also subject to the universal service obligation. Even though those financing models are more or less effective in other sectors, they have been subject to many concerns in a public debate on changes in postal sector. The key concerns relate to the foreseen mechanisms of universal service financing, the regulation of access to the public postal network, and the financing of the public postal network maintenance as well as development. The best way to overcome partially unproductive public debates on the issue is to start making factual and precise estimates of the effect of changes presented in this article by applying simplified financing mechanisms of the universal service. These mechanisms will need the input of specific data which will take into the account all relevant traits of every single EU Member State.

Key words: liberalisation, universal service, directive, financing model, European Union

**Main Characteristics of the Financial Reporting
Based on IFRSS**

Aleš Novak

Contrary to the national financial reporting standards the International Financial Reporting Standards (IFRSS) have a unique international character. The paper starts with a description of the historical development of the IFRSS followed by a list of the most important institutions linked to IFRSS such as the International Accounting Committee Foundation (IASC Foundation), International Accounting Standards Board (IASB) and International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC). Next is a presentation of the relations between IFRSS and EU accounting Directives followed by the goals and a possible application of the Regulation on the Application of International Accounting Standards in the EU. The last part of the paper focuses on the basic characteristics of the IFRSS from the point of underlying assumptions, qualitative characteristics, contents and the scope of financial statements.

Key words: IFRSS, EU accounting Directives, international accounting standards, financial statements

8th Management International Conference

Štefan Bojnec

The paper presents ways in which 8th Management International Conference (MIC) 2007 titled Managing Global Transitions: Globalisation, Localisation, Regionalisation was organised and directed. The conference was held between 20 and 24 November 2007 in the Congress Centre Bernardin in Portorož, Slovenia. More than 200 participants from 26 countries all over the world attended the event. The MIC conference, organized by the University of Primorska, Faculty of Management Koper, has throughout the years become a traditional annual conference. Next conference, MIC 2008, will be for the first time organized outside Slovenia, in Barcelona, Spain.

Key words: international conference, management, global transition



Inoviranje navad države
in manjših podjetij
z invencijami
iz raziskovalnih
organizacij

Matjaž Mulej

Management

Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij

Matjaž Mulej

December 2007

ISBN 978-961-6573-69-6

256 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 15,60€

Običajna cena 26,00€

www.zalozba.fm-kp.si

Prenos invencij, vednosti in znanja iz univerz in inštitutov v gospodarske in druge operativne organizacije je pomemben vir konkurenčnosti. Krepi ga absorpcijska sposobnost operativnih organizacij za invencije iz univerz in inštitutov. V tranzicijskih deželah je zlasti v manjših operativnih organizacijah vplivna stoletja stara kultura, ki absorpcijske sposobnosti ne podpira dovolj. Trg in tehnično-tehnološke inovacije ter odstranjevanje ovir dano kulturo inovirajo prepočasi. Pomembno je inoviranje kulture in sloga vodenja. Monografija podaja nov splet predlogov, kako podpreti absorpcijsko sposobnost in inoviranje za manjše operativne organizacije. Država naj bi s takimi inovacijami pri sebi bila za zgled; tako bi postala kredibilna pospeševalka inoviranja. Potem naj bi kot velik kupec na trgu kupcev od svojih dobaviteljev dosledno zahtevala najvišjo inovativnost. Znotraj operativnih organizacij bi zato razširili delo marketinga na raziskave, to bi krepilo absorpcijsko sposobnost operativnih organizacij za prenos invencij, vednosti in znanja iz univerz in inštitutov ter sodelovanje operativnih organizacij z njimi. Pogoj uspeha je tudi etika soodvisnosti. V tranzicijskih deželah, ki jim grozi globalizacija z neokolonializacijo, je treba inoviranje zavestno pospeševati. Na prvem mestu pa ni tehnično-tehnološko inoviranje, temveč inoviranje kulture in sloga managementa. Najlažje je začeti z inoviranjem organiziranja.



Vrednotenje gospodarskih kategorij pri zunanjem računovodskem poročanju

Aleš Novak

Management

Vrednotenje gospodarskih kategorij pri zunanjem računovodskem poročanju

Aleš Novak

December 2007

ISBN 978-961-6573-68-9

504 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 21,60€

Običajna cena 36,00€

www.zalozba.fm-kp.si

V središču pozornosti monografije so sistemi zunanjega računovodskega poročanja. Avtor ugotavlja vzroke za razlike med sistemi zunanjega računovodskega poročanja, ki se kažejo kot razlike v predpisih, ki urejajo zunanje računovodsko poročanje, v načinih, kako se predpisi razlagajo in izvajajo, ter v prednostni uporabi posameznih rešitev. Avtor je ob upoštevanju merila predpisanosti zunanjega računovodskega poročanja slovenski sistem primerjal z nemškimi in ameriškimi ter z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja. V ta namen je analiziral različne sisteme zunanjega računovodskega poročanja, nato merjenje gospodarskih kategorij, ki so predmet poročanja v bilanci stanja, in na koncu predstavil razlike v merjenju pri posameznih sistemih zunanjega računovodskega poročanja. S pomočjo preverjanja vrednosti indeksov H in C je avtor ugotavljal tudi, katere metode podjetja uporabljajo takrat, ko je mogočih več rešitev. Uporaba te metode je v Sloveniji prvi primer merjenja stopnje »de facto poenotenja«, takih poskusov pa je malo tudi v mednarodnem prostoru. Njegova odkritja so lahko tudi podlaga za spremembo računovodske zakonodaje v Sloveniji predvsem ob sprejemanju po svetu najbolj dognanih rešitev.



Patentno varstvo v Evropi: razvoj in perspektive

Elizabeta Zirnstein

December 2007

ISBN 978-961-6573-67-2

120 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 12,00€

Običajna cena 20,00€

www.zalozba.fm-kp.si

Patentno varstvo v Evropi

Razvoj in perspektive

Elizabeta Zirnstein

Management

V slovenski strokovni in znanstveni literaturi proces internacionalizacije in harmonizacije patentnega prava v Evropi še vedno odpira številna vprašanja. Enako velja tudi za poskuse unifikacije patentnega prava Skupnosti, ki pravzaprav pomeni zadnji korak v tem procesu. Pri nas problematika varstva inovacij s patentom sploh še ni bila deležna obsežnejše pozornosti pravne javnosti. To vrzel poskuša zapolniti pričujoča knjiga. Težišče obravnave je usmerjeno v tiste vidike pridobitve patenta v Evropi, ki še niso bili osvetljeni ali vsaj ne v zadostni meri in ki si bodisi s teoretičnega bodisi s praktičnega vidika zaslužijo posebno pozornost. V skladu s tem je obsežno analizirano čisto praktično vprašanje, katero pot patentnega varstva izbrati v posameznem primeru. Primerjava med obstoječimi potmi z vidika njihovih prednosti in pomanjkljivosti prav gotovo pomeni pomemben prispevek te knjige. S teoretičnega vidika je treba opozoriti na predstavitev možnosti reševanja sporov zaradi kratenja pravic iz patenta, predvsem tistih, ki se šele pripravljajo (ustanovitev sodišča za patente Skupnosti in evropskega sodišča za patente). Med teoretično zanimiva prav gotovo sodijo še izvajanja o alternativnem načinu vzpostavitve patenta Skupnosti (mimo predlagane uredbe). Natančno so predstavljeni tudi vsi dosednji poskusi unifikacije patentnega prava v Evropi, vključno z zadnjim predlogom uredbe o patentu Skupnosti.



Javni dolg in finančno premoženje Republike Slovenije

Primož Dolenc

Management

Javni dolg in finančno premoženje Republike Slovenije

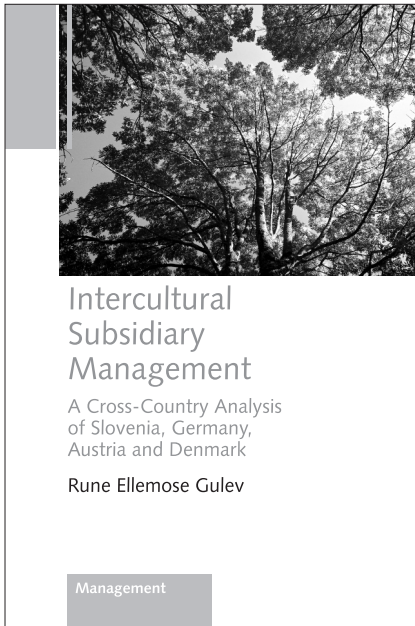
Primož Dolenc

December 2007
ISBN 978-961-6573-70-2
208 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 14,40€
Običajna cena 24,00€

www.zalozba.fm-kp.si

Knjiga se osredotoča na vlogo, ki jo ima država na finančnem trgu, in na pričakovane dejavnosti, ki naj bi jih država izvajala na tem trgu. Konkretnje se osredotoča na različne vidike upravljanja (finančnega) premoženja in dolga države. Izhodišča razprave in analize so teoretični pogledi na proučevano problematiko in empirični rezultati mednarodnih študij. V drugem poglavju avtor obravnava vprašanje vzdržnosti javnih financ oziroma javnega dolga ter poskuša najti odgovor na vprašanje, kaj je merilo za dolgoročno vzdržnost javnih financ in kakšen je lahko v povezavi s tem javni dolg, ki ga je država sposobna dolgoročno financirati. V tretjem poglavju avtor proučuje različne vidike upravljanja javnega dolga. Ugotovi, da so teoretična izhodišča upravljanja javnega dolga pogosto relativno široka, saj naj bi država z zadolževanjem oziroma na splošno z upravljanjem državnega dolga dosegala širše, makroekonomske cilje, medtem ko je v praksi cilj upravljanja javnega dolga pogosto skrčen v nekaj ožjih ciljev, med katerimi izstopa cilj zniževanja stroška javnega dolga. V četrtem poglavju se avtor dotakne teme, ki postaja pri upravljanju javnega dolga vse pomembnejša: mikrostrukture in učinkovitosti sekundarnega trga državnih vrednostnih papirjev. Zadnje poglavje obravnava upravljanje (finančnega) premoženja države. Osrednje vprašanje je, ali je relativno široko državno lastništvo v gospodarstvu smiselno ali ne. Večina empiričnih študij namreč dokazuje, da so zasebna ali privatizirana podjetja učinkovitejša, kar se je pokazalo v različnih državah in različnih panogah.



**Intercultural Subsidiary Management:
A Cross-Country Analysis
of Slovenia, Germany,
Austria and Denmark**

Rune Ellemose Gulev

December 2007

ISBN 978-961-6573-64-1

208 pages, 16 × 24 cm

Club price 14.40€

Normal price 24.00€

www.fm-kp.si

Variations in economic culture between European Union (EU) countries influence the management policies of multinational companies and thwarts the fluency with which international subsidiary management is conducted. This book methodically examines four dimensions through which economic culture can be measured and compared between four EU countries: Slovenia, a new Central European entrant into the EU, and Germany, Austria and Denmark, three elder EU members, and projects their respective economic culture impacts onto the management of international subsidiaries. The results confirm that there exists considerable differences in economic cultures between the four countries and that the differences have a direct impact on international management. Most notably, strong evidence suggests that capitalistic driven economic cultures and organizational output control utilization are positively correlated and authoritative economic culture levels and organizational decentralization levels are negatively correlated. Equally, strong evidence was found that an increase in interpersonal and institutional trust driven economic culture positively influences the vehicles conducive of horizontal knowledge sharing.

zani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

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

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

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

Opombe pod črto se ne uporabljajo, končne opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Številka opombe stoji stično za ločilom.

Preglednice in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednic ali risb, ki bi bile v celoti povzete po že objavljenih delih.

Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Young 1997, 221). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

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

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

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

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

Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:

Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.

University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

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

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe.

Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo priporočila recenzentov in članov uredništva. Avtorjem zavrnjenih člankov uredništvo pošlje pisno obrazložitev.

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

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

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

Letna naročnina:

39 € (9.345,96 SIT) za fizične in

49 € (11.742,36 SIT) za pravne osebe.

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

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

