

Avtopoietično soupravljanje s pomočjo orodij menedžmenta

Damijan Kreslin *

DK Invest d.o.o., Pahorjeva 17, 6000 Koper, Slovenija
damijan.kreslin@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ugotavljanje značilnosti povezave med izbranim dejavnikom ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala) in uporabo orodij menedžmenta?

Namen: Izdelati model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja.

Metoda: Kvantitativna raziskava, v kateri smo podatke in informacije pridobili s pomočjo vprašalnika in iskanja po javni bazi podatkov GVIn.

Rezultati: S pomočjo rezultatov kvantitativne raziskave smo izdelali konceptualni model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja.

Organizacija: Na podlagi študija sodobne strokovne literature, primerjave različnih, že opravljenih raziskav in ankete vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih, smo oblikovali izvirni Model vpliva uporabe izbranih managerskih orodij na donosnost kapitala podjetja.

Družba: Boljše poslovanje pripomore k dolgoročnemu preživetju podjetij in tako pomaga družbeni blaginji in boljši makroekonomski sliki slovenskega gospodarstva.

Originalnost: Na osnovi pridobljenih podatkov smo pridobili nove poglede, znanja in informacije o uporabi izbranih orodij managerjev.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Anketiranje je bilo izvedeno v velikih in srednjih podjetjih v Sloveniji, obravnavali bomo izbranih 25 orodij menedžmenta po Rigby-ju, uporabili bomo podatke iz javno objavljenih baz.

Ključne besede: menedžment, orodja in tehnike managerjev, slovenska podjetja, model, donosnost kapitala, ekonomika podjetja.

1 Uvod

Organizacija je kot izkušnja ali praksa med ljudmi prisotna že od nekdaj. Z razvojem civilizacije je postajala vedno bolj pomembna, njene oblike pa kompleksnejše. Danes se v razvitem svetu večina ljudi pri rojstvu sreča z organizacijo, saj se rodi v organizaciji - bolnišnici. Organizacijo smo znanstveno začeli preučevati na prehodu iz devetnajstega v dvajseto stoletje.

Nedavne gospodarske krize in današnje negotove razmere v gospodarstvu zahtevajo od organizacij veliko dinamičnosti. Nestabilne razmere narekujejo uporabo kompleksnih odločitev za uspešno vodenje organizacije in doseganje zastavljenih ciljev. Ekonomija, ki

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 12. April 2018; revidirano: 20. april 2018; sprejeto: 23. april 2018. /
Received: 12th April 2018; revised: 20th April 2018; accepted: 23rd April 2018

temelji na vzponu uporabe sodobne informacijske tehnologije in komunikacijskih sredstev predstavlja nov izziv za obstoj organizacij in menedžment.

Palmer in Hardy (2000, str. 13-16) menita, da so izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja, so povsem drugačni od izzivov v 70. in 80. letih 20. stoletja, zato se koncepti organizacij in teorije organizacije še vedno razvijajo.

Itkin in Nagy (2016, str. 40) pravita, da managerski podsistem vodenja podjetja pri delovanju s svojimi popravki in prilagoditvami omogoča odpravo neusklajenosti in motenj. Podjetja potrebujejo ustrezno prilagodljiv menedžment, ki bo uravnotežil in zadovoljil notranje potrebe in jih prilagodil z zunanjimi vplivi. Pri tem si lahko pomagajo z znanimi in preverjenimi tehnikami in orodji menedžmenta. Glede na potrebe jih lahko nenehno prilagajajo lastnemu sistemu. V podjetje prihajajo vložki v človeški, finančni, informacijski in materialni obliki. V središču delovanja poslovnega sistema je menedžment, ki vodi različne podsisteme v podjetju. Za vodenje uporablja svoje paradigme ter v praksi preizkušene tehnike in orodja menedžmenta, ki jih sprti prilagaja ciljem podjetja. V praksi so cilji finančni kazalniki uspešnosti podjetja, kot npr. dobiček, ROI, ROE, donosnost na zaposlenega,... Izdelki in storitve morajo biti narejeni z najuspešnejšo in najučinkovitejšo uporabo vložkov. Prav ta izbira učinkovitosti in uspešnosti vpliva na bodočo razpoložljivost vložkov in uporabljenih tehnoloških postopkov. Vsaka zunanja sprememba vpliva na notranje procese, ki se morajo zunanjim spremembam prilagoditi tako, da so v novih okoliščinah enaki ali novi viri še vedno uporabljeni najučinkovitejše in najuspešnejše.

S pomočjo empirične raziskave vzorca 139 slovenski srednjih in velikih podjetij smo prišli do spoznanj o vplivu uporabe orodij menedžmenta na ekonomsko uspešnost podjetij. V raziskavo smo vključili vršne managerje (v nekaterih podjetjih so to bili prokuristi) srednjih in velikih podjetij, ki so bila na dan 14. 1. 2016 vpisana v poslovni bazi Gvin.com.com, kot delujoči poslovni subjekt. V bazi je bilo na ta dan evidentirano 123.554 gospodarskih družb, od tega 910 velikih (nad 250 zaposlenih) in 1.071 srednje velikih podjetij (50–249 zaposlenih). Od 1.397 delujočih srednjih in velikih podjetij smo pridobili elektronske naslove 1.234 podjetij. Raziskavo smo v fizični obliki poslali 100 podjetjem, ostalim 63 smo jo osebno dostavili. V anketo je bilo v končni fazi tako vključenih 1.397 srednjih in velikih podjetij od tega 487 velikih in 910 srednjih podjetij.

V raziskavi smo najpogosteje uporabljena orodja menedžmenta po Rigby in Bilodaeu (2015), razdelili v skupine glede na:

- povprečno zadovoljstvo z uporabljenimi orodji,
- uporabo po temeljnih funkcijah menedžmenta,
- povprečje uporabe orodij in
- zasledovanje ciljev.

S pomočjo statističnih metod smo ugotavljali njihovo povezanost z ekonomsko uspešnostjo podjetja.

2 Teoretična izhodišča

Pri načrtovanju in doseganju zastavljenih smotrov ter ciljev naj bi si managerji pomagali z uporabo različnih orodij. Med več orodji naj bi managerji izbrali orodje ali kombinacijo več orodij, s katero naj bi lažje uresničevali smotre in cilje v podjetju. Sklop metod in tehnik s katerimi managerji usmerjajo vodenje sodelavcev in uresničujejo smotre in cilje organizacije, imenujemo orodja managerjev (Fatur 2009, str. 25). V praksi je uporaba orodij in tehnik managerjev lahko sama sebi namen, predvsem kadar niso v funkciji doseganja zelenega smotra in ciljev lastnikov, managerjev in drugih udeležencev organizacije. Zato je pomembna izbira posameznih orodij in tehnik managerjev in njihova prilagoditev lastni organizaciji (Savič 2009, str. 4-5).

Glede na množico orodij in tehnik, ki jih managerji uporabljajo pri svojem delu, se je potrebno odločiti, katere od njih uporabiti v raziskavi. Na področju organizacijske in managerske strokovne literature smo soočeni s pogostim pojavom novih organizacijskih in managerskih orodij. Ker eno samo popolno orodje managerjev ne obstaja, naj bi managerji znali izbrati pravo kombinacijo orodij (Rigby 2011, str. 10). Velikokrat so nekatera orodja managerjev modni trend, ki se pojavljajo kratek čas in hitro izginejo iz praktične uporabe. Na trgu svetovalne, publicistične in izobraževalne dejavnosti se tvorijo nove storitve, ki jih podpirajo z uporabo novih orodij managerjev. Hiter pretok in dostopnost informacij omogoča hitrejšo spoznavanje novih orodij menedžmenta, pri njihovi uporabi in presoji učinkovitosti pa je potrebno imeti več znanja in veščin. Tako so v množici novih orodij menedžmenta njihovi snovalci ter uporabniki pogosto v dilemi, kako razlikovati med orodji menedžmenta, ki prinašajo uporabno vrednost in med preostalimi orodji. Pri izbiri orodja menedžmenta naj bi imelo glavno vlogo razumevanje managerja kdaj, kako in katero orodje izbrati (Rigby 2011, str. 10). Pri tem izbiranju naj bi imeli pomembno vlogo tudi managerji, ki so se pripravljani vseživljenjsko učiti in razvijati (Yukl 1998, str. 16).

Eden najbolj vidnih raziskovalcev uporabe orodij in tehnik managerjev je Darrel Rigby iz podjetja Bain & Company. Že več let zapovrstjo raziskuje uporabe orodij in tehnik managerjev po svetu. Na najnovejšo raziskavo (Rigby in Bilodeau, 2015, str. 5) smo se oprli pri identificiranju trenutno najbolj pogostih orodij in tehnik managerjev, ki smo jih uporabili pri naši raziskavi. Kot naštevata Rigby in Bilodeau je teh petindvajset, in sicer: Menedžment odnosov s kupci (Customer Relationship Management); Primerjalno presojanje (Benchmarking); Zunanje izvajanje dejavnosti (Outsourcing); Uravnoveženi kazalniki (Balanced Scorecard); Izjava o poslanstvu in viziji (Mission and Vision Statements); Menedžment oskrbnih verig (Supply Chain Management); Upravljanje s spremembami (Change Management Programs); ključne kompetence (Core Competencies); Menedžment celovite kakovosti (Total Quality Management); Pripojitve in združitve (Mergers and Acquisitions); Prenova poslovnih procesov (Business Process Reengineering); Menedžment zadovoljstva in zvestobe (Satisfaction and Loyalty Management); Strateška zaveznitva (Strategic Alliances); Organizacijsko upravljanje časa (Organizational Time Management); Digitalne spremembe (Digital Transformation); Scenarij in kontingenčno planiranje (Scenario

and Contingency Planning); Zmanjševanje zapletenosti (Complexity Reduction); Modeli optimizacije cen (Price Optimization Models); Orodja za odločanje (Decision Rights Tools); Moteče inovativne skupine (Disruptive Innovation Labs); Ničelno predračunavanje (Zero-based Budgeting); Raziskovanje prizadevnosti zaposlenih (Employee Engagement Surveys); Strateško planiranje (Strategic Planning); Segmentacija kupcev (Customer Segmentation) in Analiziranje obsežnih podatkov (Big Data Analytics).

Zaradi terminološke poenostavitve bomo v nadaljevanju poimenovali orodja in tehnike managerjev le orodja managerjev.

Ko investirajo v podjetje si lastniki ter drugi deležniki prizadevajo za različne naložbene smotre in cilje ter določajo zapletena investicijska merila, kazalnike in standarde (Harris in Mongiello 2006, str. 315; Tavčar 2006, str. 362). Ker za uresničevanje smotrov in ciljev podjetja lastniki pooblastijo managerje, so tako nastali različni teoretični, raziskovalni in praktični pristopi, ki so menedžmentu pripisovali množico nalog in vlog (Mintzberg 1973; Možina idr. 2004; Kralj 2005; Daft 2010). Fayol je npr. naloge managerjev opisal kot skupek opravil na področjih: napovedovanja in planiranja, organiziranja, ukazovanja, koordiniranja ter kontroliranja. Kasneje je v teoriji menedžmenta prišlo do nekaterih sprememb v izrazoslovju, kjer se je npr. namesto ukazovanja uveljavilo motiviranje ali usmerjanje in vodenje (Cole 2005, str. 6). Kljub temu ostajajo naloge in vloge ter zadolžitve managerjev večinoma enake tako v pridobitnih kot v nepridobitnih organizacijah (Drucker 2001a, str. 77).

Ena izmed temeljnih managerjevih nalog in vlog je urejanje zadev in razreševanje problemov (Adair 1985, str. 2). McLeod idr. (2014, str. 429) poudarjajo, da ima etično delovanje managerjev pri tem izredno pomembno vlogo, saj vpliva na odločitve, obnašanje in izsledke analiz. Pri tem morajo pri tem naj bi si managerji pomagali z množico teoretičnih in empiričnih orodij, ki jim te postopke olajšajo ter poenostavijo. Po ugotovitvah Ložarja (2009, str. 7) v proučevanih slovenskih podjetjih, glede na primerljive tuje multinacionalke zaostajamo pri izbiri in uporabi sodobnih orodij managerjev. Njihovo premajhno poznavanje in uporaba naj bi zavirala učinkovito prestrukturiranje v slovenskih podjetjih. To vodi k zmanjšanju konkurenčnosti podjetij na domačih in tujih trgih.

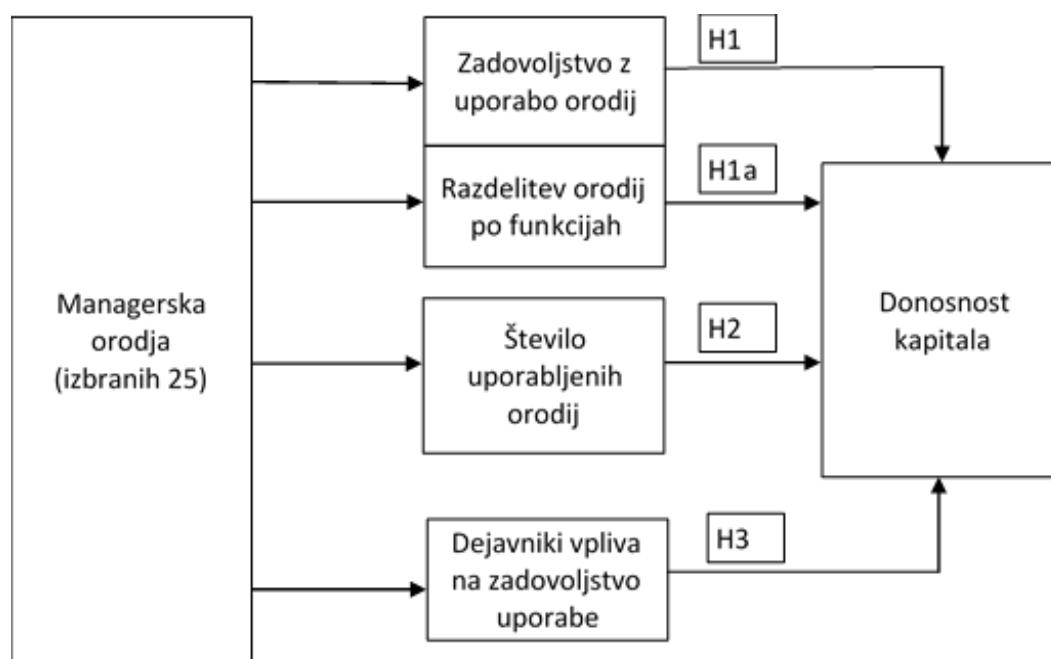
Finančna merila so vodilo lastnikom pri odločanju o uspešnosti poslovanja podjetja. Najpogosteje jih zanima presežek prihodkov nad odhodki, ki ga imenujemo dobiček, ker je namenjen razdelitvi lastnikom podjetja. Prav tako s finančnimi merili pogosto merijo uspešnost menedžmenta. Delo managerjev je merjeno z merili, kazalniki in s standardi, s katerimi naj bi lastniki ugotavljali, kako uspešni so pri uporabi človeških, tehnično-tehnoloških in organizacijskih virov (Barney 1991, str. 103) s katerimi ravnajo. Pri primerjavah z drugimi podjetji je potrebno merila, kazalnike in standarde uporabljati preudarno (Black 2000, str. 488).

Ugotovili smo, da je problematika orodij menedžmenta v jedru zanimanja teoretikov, raziskovalcev in praktikov od leta 1982, ko je bila opravljena prva raziskava o odličnosti v

japonskih in ameriških ter nato v evropskih podjetjih Peters in Waterman (1982), Goldsmith in Clutterbuck (1984), Kralj (2005). Sledile so raziskave Pascaleja (1991), Collinsove (1996); Kanterjeve idr. (1997), De Guesa (1997); Collinsa in Porrasa (2000) ter De Waala (2008), v katerih so si avtorji prizadevali za identifikacijo orodij managerjev ter značilnosti uspešnih podjetij.

Na ta način smo identificirali raziskovalno vrzel, ki je v tem, da ni znanja in vednosti o vplivu uporabe orodij managerjev na donosnost kapitala podjetij, ki smo jo z našo raziskavo vsaj deloma odpravili. Na tej podlagi smo zasnovali in preverili model vpliva uporabe izbranih orodij managerjev na donosnost kapitala podjetja, ki bo predstavljal izvirni prispevek k managerski znanosti in stroki.

Na podlagi zastavljenih namenov in ciljev raziskave ter analize in sinteze predhodnih raziskav smo izdelali konceptualni model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko uspešnost podjetja, ki ga prikazujemo na Sliki 1.



Slika 1: Model vpliva uporabe izbranih orodij managerjev na donosnost kapitala v podjetju

Temeljna teza se glasi: Obstaja statistično značilna povezanost med izbranim dejavnikom ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala) in uporabo orodij menedžmenta.

Na osnovi konceptualnega modela smo formirali naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Nadpovprečno zadovoljstvo z uporabo naštetih 25 managerskih orodij v podjetjih ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja.

Hipoteza 1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah imajo različen vpliv na donosnost kapitala podjetja.

Hipoteza 2: Nadpovprečna uporaba naštetih 25 orodij menedžmenta v podjetjih ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja.

Hipoteza 3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo z uporabljenimi orodji managerjev ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetij.

3 Metoda

Pri empirični raziskavi smo za zbiranje podatkov uporabili anketni vprašalnik. Pri oblikovanju vprašalnika smo se opirali na teoretična izhodišča raziskave. Vprašalnik smo predhodno testirali s pomočjo petih managerjev izbranih podjetij, ki nato niso bili vključeni v raziskavo. Z njihovo pomočjo smo izboljšali vprašalnik in tako oblikovali končno obliko vprašalnika.

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, vprašanja na osnovi Likertove 5-stopenjske ocenjevalne lestvice kjer je ocena 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »se niti ne strinjam niti strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »povsem se strinjam«, ter dve polodprti vprašanji. Podatke o donosnosti kapitala posameznega podjetja za izbrana leta 2013, 2014 in 2015 smo dobili iz podatkovne zbirke Gvin.com.

Sestavni del vprašalnika je bil tudi uvodni nagovor. V njem smo se najprej predstavili in na kratko opisali namen raziskave, nato pa podrobneje navedli kaj želimo z vprašalnikom izvedeti, omenili, zakaj zbiramo podatke, nakazali, da se zavedamo njihove obremenjenosti, in poudarili njihovo vlogo v raziskavi. Poleg tega smo ocenili okvirni čas, potreben za izpolnitev vprašalnika, zagotovili popolno zaupnost podatkov in njihovo raziskovalno namembnost in se vnaprej zahvalili za sodelovanje. Z namenom spodbuditve managerjev k čim večji udeležbi smo vsem, ki bi anketni vprašalnik v celoti izpolnili in bi si želeli, obljubili povzetek naše analize v elektronski obliki.

Vprašalnik je bil sestavljen iz petih tematskih sklopov:

1. del: podatki o podjetju (ime podjetja in funkcija anketiranca v podjetju);
2. del: dejavniki vodenja in primerjava s konkurenco (vodenje in poslovni rezultati, vodstvena znanja);
3. del: uporaba in poznavanje orodij menedžmenta (poznavanje, uporaba v določenih letih, zadovoljstvo z uporabo, ocena vpliva na poslovanje, vpliv uporabe orodij na dobiček, doseganje ciljev, primerjava s konkurenco);
4. sklop: podatki o primerjavi s konkurenco (samoevalvacija v primerjavi s konkurenco);
5. del: podatki o anketirancu (spol, starostna skupina, stopnja izobrazbe).

Večina vprašanj je bila zaprtega tipa s predvidenimi odgovori v obliki pet stopenjske lestvice. Polodprti sta bili vprašanji merjenja vpliva orodja na dobiček ter doseganja zastavljenih ciljev, kjer so bili omogočeni tudi opisni odgovori.

Uporabili smo tri tehnike anketiranja, in sicer anketiranje po elektronski pošti, anketiranje po pošti in osebno vročanje vprašalnikov. Elektronske naslove podjetij smo pridobili iz baze Gvin.com.com in baze slovenskih izvoznikov SLOEXPORT ter na spletnih straneh podjetij.

V sklopu prve tehnike anketiranja smo v aplikaciji 1.KA (verzija 17.08.19) pripravili spletni vprašalnik, ki je bil strukturno in vsebinsko enak vprašalniku, poslanem po pošti in pri osebni vročanju. Dostop do spletnega vprašalnika smo poslali večjemu delu v raziskavo vključenih podjetij (88,95 %). Po pošti smo poslali 7,17 % vprašalnikov, osebno smo jih vročili 4,30 %.

Anketiranje smo izvedli v obdobju med septembrom 2016 in aprilom 2017. Prvič smo anketiranje izvedli v začetku meseca septembra 2017. Anketiranje po pošti in z osebno vročanjem smo izvedli v mesecu januarju 2017. V tem času smo prejeli 153 popolno izpolnjenih vprašalnikov, vse v elektronski obliki. Vrnjene nismo dobili nobene ankete poslano po pošti in osebno vročene.

Na poslano elektronsko pošto je bilo 639 (45,7 %) klikov na nagovor (prebrali so nagovor), od teh jih je 373 (26,7 %) kliknilo na anketo, 273 (19,56 %), jih je anketo začelo izpolnjevati, 153 jih je popolnoma dokončalo anketo. Skupna odzivnost anketirancev, ki so v celoti dokončali vprašalnik je bila 10,97 %, kar je v skladu s podobnimi raziskavami. Za analizo smo lahko uporabili 139 anket, ker so managerji v 14 dokončanih anketah navedli, da niso uporabljali nobenega orodja v obdobju med 2013 in 2015, na katerega se je nanašal vprašalnik.

V drugem delu empirične raziskave smo se osredotočili na ugotavljanje ekonomske učinkovitosti 139-tih podjetij, ki so v celoti izpolnili anketo. Iz sekundarnega vira Gvin.com.com smo pridobili podatke o ekonomski učinkovitosti anketiranih podjetij. Za izbrana leta smo iz baze podatkov dobili vrednost dobička ter povprečnega kapitala, iz katerega smo nato izračunali kazalnik donosnosti sredstev (ROE).

Za analizo podatkov smo uporabili naslednje metode:

- za predstavitev demografskih značilnosti smo uporabili izbrane opisne statistike (mere srednjih vrednosti, mere variabilnosti in relativna števila),
- osnovne rezultate ankete o stanju uporabe orodij menedžmenta smo predstavili s pomočjo izbranih opisnih statistik (mere srednjih vrednosti in mere variabilnosti),
- do ocene uporabe orodij menedžmenta (oziroma njihove strukture) smo prišli s pomočjo faktorske analize,
- sam model, s pomočjo katerega smo poskušali oceniti, kako so predhodno identificirana orodja menedžmenta povezana s samo gospodarsko učinkovitostjo, smo

ocenili s pomočjo korelacijske analize ter tehnike strukturnega modeliranja (SEM – structural equational modelling),

- metodo sinteze, smo uporabili jo v procesu združevanja posameznih ugotovitev raziskave v celoto,
- metodi dokazovanja in izpodbijanja, smo uporabili pri potrjevanju oz. izpodbijanju hipotez.

Ocenjeni model povezav med uporabo orodij menedžmenta in gospodarsko učinkovitostjo podjetja, ki naj bi predstavljal tudi enega izmed pomembnejših prispevkov raziskave, je bil osnova za preizkušanje zastavljenih raziskovalnih hipotez.

Tako zbrane podatke in informacije smo obdelali s statističnim paketom SPSS, pri čemer smo uporabili naslednje metode:

- opisna oz. deskriptivna analiza, s katero smo prikazali osnovne značilnosti vzorca in spremenljivk.
- Spearmanov ρ -korelacijski test, s katerim smo preverili povezanost med ordinalnimi spremenljivkami.
- Pearsonov χ^2 -test, smo preverili povezanost med spremenljivkami, pri čemer je bila ena spremenljivka nominalna.
- Cronbachov α -test, smo preverili mersko zanesljivost (notranjo konsistentnost) dela anketnega vprašalnika oz. trditev posredno merljivih spremenljivk, za katere smo uporabili Likertovo 5- stopenjsko ocenjevalno lestvico.
- metoda glavnih komponent, s katero smo določili manjše število komponent, ki so linearna kombinacija osnovnih spremenljivk (oz. zadovoljstva za uporabo orodij, uporabo orodij razdeljeno po temeljnih managerskih funkcijah, nadpovprečno uporabo orodij in doseganju ciljev) in pojasnijo čim večji delež skupne variabilnosti osnovnih spremenljivk (le-ta naj bi bil vsaj 60 %; Hair idr. 2014, str. 144).
- multipla linearna regresija in s katero smo preučevali vpliv več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko.
- Modeliranje z linearnimi strukturnimi enačbami smo uporabili za analizo odnosov med več spremenljivkami hkrati. Splošni model je sestavljen iz merskega in strukturnega dela (Byrne 2010, str. 12–13).
- χ^2 je mera absolutnega prileganja, s katero primerjamo vzorčno kovariančno matriko in matriko, ki je predpostavljena z modelom.
- RMSEA je mera absolutnega prileganja, s katero ugotavljamo, kako bi se model z neznanimi, a optimalno izbranimi vrednostmi parametra prilegel kovariančni matriki populacije, če bi ta bila na razpolago.
- CFI je mera relativnega prileganja, s katero primerjamo predpostavljen model z ničelnim modelom, kjer so vse spremenljivke nepovezane.
- NFI je mera relativnega prileganja, s katero primerjamo predpostavljen model z bolj omejenim osnovnim modelom.

Pri obdelavi zbranih podatkov in izdelavi izvirnega modela, bo uporabljena metoda strukturnih modelov (model strukturnih enačb), kjer smo za testiranje uporabili programski paket AMOS (verzija 20.0).

4 Rezultati in razprava

Z izpolnjevanjem namena in ciljev raziskave smo na osnovi opisnih statistik prišli do naslednjih ugotovitev:

- V sklopu uporabe orodij managerjev v letih 2013, 2014 in 2015 smo ugotovili, da anketiranci v podjetjih najbolj poznajo orodje Zunanje izvajanje storitev najslabše pa Moteče inovativne skupine. Najpogosteje je uporabljeno orodje Zunanje izvajanje storitev, najmanj je bilo uporabljeno orodje Moteče inovativne skupine. Iz podatkov je razvidno, da se število uporabljenih orodij z leti povečuje. V primerjavi z letom 2013 so managerji v podjetjih v letu 2015 uporabili 286 ali 31,0 % več orodij. Največ podjetij je uporabljalo od 7 do 13 orodij. V tem obdobju je dobra desetina podjetij uporabljala vsa leta enaka orodja. Med podjetji, ki so spreminjala uporabljena orodja v opazovanem obdobju je bilo največ tistih, ki so spremenila od 1 do 3 uporabljenih orodij.
- V sklopu zadovoljstva z uporabo orodij managerjev so uporabniki orodij v povprečju bili najbolj zadovoljni z orodjem Strateško planiranje, Digitalne spremembe in Opredelitev vizije in strategije. Najmanj so bili uporabniki zadovoljni z orodjem Zmanjševanjem kompleksnosti, Moteče inovativne skupine in Ničelnim planiranjem proračuna (3,88). Managerji so orodje Orodja za pravilno odločanje ocenili kot najbolj vplivno na dobiček podjetja, kot najmanj vplivno je bilo ocenjeno orodje Anketiranje zaposlenih.
- V sklopu vpliva orodja na dobiček in doseganje ciljev podjetja so uporabniki odgovorili, da vpliv orodja na dobiček meri v povprečju le dobra tretjina podjetij. Kar slabi dve tretjini ne meri vpliva učinka uporabe orodja na dobiček. Najpogosteje podjetja merijo uporabo orodja Model cenovne optimizacije in Popolno obvladovanje kvalitete, najredkeje pa orodje Orodja za pravilno odločanje. Iz rezultatov lahko zasledimo, da podjetja v manj kot 50 % merijo učinek uporabljenega orodja na dobiček podjetja. Najredkeje merijo učinek Orodja za pravilno odločanje (16,7 %).
- V sklopu doseganje ciljev podjetja in konkurenca so podjetja najpogosteje zasledovala zunanje cilje z uporabo orodja Analiziranje baz podatkov ter s Primerjanjem lastne uspešnosti s konkurenco, najmanj uporabljajo orodje je bilo Ničelno planiranje proračuna. Kompetenčne cilje so najpogosteje zasledovali s pomočjo orodja Ključne kompetence, najmanj pa z Modelom cenovne optimizacije. Za zasledovanje procesnih ciljev so najpogosteje uporabljali Organizacijsko upravljanje s časom, najmanj uporabljeno orodje je bilo Moteče inovativne skupine. Za zasledovanje finančnih ciljev v podjetjih najpogosteje uporabljajo Ničelno planiranje proračuna, najmanj uporabljeno je bilo orodje Anketiranje zaposlenih. Najpogosteje je bilo za

zasledovanje ostalih ciljev uporabljeno orodje Anketiranje zaposlenih, najmanj pa je bilo uporabljeno orodje Ničelno planiranje proračuna.

- V sklopu ekonomske uspešnosti podjetij so v letih 2013, 2014 in 2015 najvišjo donosnost dosegala podjetja iz predelovalne dejavnosti. Najnižjo donosnost sta v letih 2013, 2014 sta dosegali podjetji iz finančne in zavarovalniške dejavnosti, v letu 2015 je najnižjo donosnost dosegalo podjetje iz dejavnosti oskrba z električno energijo, plinom in paro.

Na osnovi preverjanja hipotez – ugotovitve, prikazane v Preglednici 1 – smo ugotovili, da ima v sklopu Hipoteze 1 statistično značilen vpliv na donosnost kapitala podjetja nadpovprečno zadovoljstvo z uporabo orodij. V sklopu Hipoteze 1A se je izkazalo, da imajo orodja razdeljena po temeljnih managerskih funkcijah mešan vpliv na donosnost kapitala podjetja. V sklopu Hipoteze 2 smo ugotovili, da nadpovprečna uporaba orodij nima vpliva na donosnost kapitala podjetja. V sklopu Hipoteze 3 se je izkazalo, da zasledovanje ciljev nima povsem enotnega statističnega vpliva na donosnost kapitala podjetja.

Tudi pregled rezultatov modelov nam v primeru modela za vsa leta in modela za leto 2013 razkriva statistično značilne vplive spremenljivk zadovoljstva in dejavnikov na ROE. V obeh modelih je vpliv dejavnikov negativen in šibek do srednje močan. Rezultati iz modela za leto 2015, kažejo na statistično značilen vpliv na ROE le spremenljivke dejavniki. Model za leto 2014 ne kaže statistično značilnih vplivov analiziranih področij na ROE.

Preglednica 1: Standardizirani parametri latentnih spremenljivk

Hipoteza	Statistična značilnost (multipla regersija)	Potrđitev	Ugotovitev
H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja.	DA	DA	
H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja	DA	DA	
H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja	NE	DA	Potrjena
H1: Nadpovprečno zadovoljstvo v vseh treh letih → donosnost kapitala podjetja,,	DA	DA	
H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja	DA	NE	
H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja	NE	DA	Ni povsem zavrjnena
H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja.	NE	NE	
H1A: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah v vseh treh letih → donosnost kapitala podjetja	DA	DA	
H2: Nadpovprečna uporaba v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja	NE	NE	
H2: Nadpovprečna uporaba v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja	NE	DA	Zavrjnena
H2: Nadpovprečna uporaba v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja	NE	NE	
H2: Nadpovprečna uporaba v vseh treh letih → donosnost kapitala podjetja	NE	DA	
H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v letu 2013 → donosnost kapitala podjetja	DA	DA	
H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v letu 2014 → donosnost kapitala podjetja	DA	NE	Ni povsem potrjena
H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v letu 2015 → donosnost kapitala podjetja	NE	DA	
H3: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo v vseh treh letih i → donosnost kapitala podjetja	NE	DA	

5 Zaključek

S sistematičnim pregledom ter strjenim opisom pregleda izidov iz dosedanjih raziskav s področja uporabe orodij menedžmenta in gospodarske učinkovitosti smo podali uvid v obravnavano teoretično-znanstveno področje. Zasnovan je bil konceptualni model, ki ga je možno uporabiti, preveriti in razvijati.

Izvirni prispevek raziskave k znanosti predstavlja lastna kvantitativna analiza. Z znanimi statističnimi metodami smo najprej parcialno – po posameznih hipotezah – analizirali povezave med donosnostjo kapitala podjetja in zadovoljstvom z uporabo orodij menedžmenta, razdelitvijo orodij po temeljnih funkcija, z uporabo orodij ter z doseganjem zasledovanih dejavnikov, nato pa simultano – z modeliranjem z linearnimi strukturnimi enačbami – analizirali odnose med več spremenljivkami, izhajajočimi iz hipotez. Prav slednje označuje

prvovrstnost raziskave, saj do sedaj raziskave, ki bi preučevane vsebine obravnavala kompleksno in ne samo parcialno, nismo zasledili.

Ugotovitve raziskave bodo lahko v pomoč podjetjem za izboljšanje uspešnosti in konkurenčnosti. Z raziskavo prispevamo rezultate in (spo)znanja, pomembna za krepitev povezanosti med uporabo orodij menedžmenta in donosnostjo kapitala podjetja.

V raziskavo smo vključili velika in srednje velika podjetja za katera predvidevamo, da v največji meri uporabljajo orodja menedžmenta. v prihodnje bi bilo smiselno izvesti raziskavo na večjem vzorcu podjetij in mednje vključiti tudi ostala podjetja, kjer uporabljajo orodja menedžmenta - ne glede na velikost. Tako bi lahko zajeli splošen vpliv uporabe orodij v podjetjih v celem gospodarstvu in ugotovili ali obstajajo ključne razlike pri vplivu na ekonomsko uspešnost podjetij glede na njihovo velikost.

Raziskava je bila usmerjena v managerje podjetij, saj imajo po našem vedenju le-ti največ informacij o preučevani temi. Zanimivo pa bi bilo vključiti tudi ostale zaposlene v podjetjih, ki uporabljajo orodja pri svojem delu. Sedanji rezultati predstavljajo zgolj vodstveno oceno. Ocena ostalih zaposlenih bi lahko pokazala drugo perspektivo stanja v podjetjih.

V naši raziskavi smo izbrali samo en dejavnik ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja. V prihodnje bi veljalo v raziskavo vključiti tudi druge dejavnike uspešnosti poslovanja, mogoče tudi tiste, ki niso ekonomske narave.

Tovrstno raziskavo bi bilo smiselno izvesti tudi v javnih podjetjih in zavodih, nekaterih državnih institucijah oz. v gospodarstvu.

V prihodnje bi bilo zanimivo izvesti raziskavo še v drugih država EU, mogoče najprej v tistih, ki so nam bolj primerljiva, npr. Češka, Slovaška, Poljska, Madžarska, Hrvaška.

Reference

1. Abeer, A., & Jones, T. (2014). Relationship between strategic management accounting techniques and profitability - a proposed model. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 22-31.
2. Adair, J. (1985). *Effective decision-making: [a guide to thinking for management success]*. London: Pan Books.
3. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
4. Bragg, S. M. (1999). *Managing explosive corporate growth*. New York: J. Wiley, cop.
5. Byrne, Barbara M. 2010. Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. 2nd ed. London in New York: Routledge.
6. Collins, E. (1996). *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Collins, J. C., & Porras, I. J. (2000). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. London: Random House.
8. Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Australia: South-Western Cengage Learning.
9. De Gues, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
10. De Waal, A. (2008). *The Secret of High Performance Organizations*. Pridobljeno na [Http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf](http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf).

11. Dimitrov V., & Fell L. (2001). *Autopoiesis in organisations*. University of Western Sidney. Pridobljen na <http://www.pnc.com.au/~lfell/vlad3.pdf>.
12. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana. GV založba.
13. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
14. Fatur, P. (2009). *Analiza invencijsko – inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Pridobljeno na <Http://209.85.129.132/search?q=cache:1a42WhCbqHgJ:www.gzs.si/pripone/13267/oei27140d13267a1439a1625a13a9550a.ppt+orodja+vodenja&cd=9&hl=sl&ct=clnk&gl=si>.
15. Goldsmith, W., & Clutterbuck, D. (1984). *Winning Streak: Britain's top companies reveal their formulas for success*. London: Penguin.
16. Grant, M. R. (1991). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge: Blackwell.
17. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson in Ronald L. Tatham. 2006. *Multivariate data analysis*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
18. Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
19. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Itkin H., Nagy M. 2016. Theoretical And Practical Use Of Metaphors In Organizational Development And Beyond. 2016. <https://www.linkedin.com/pulse/theoretical-practical-use-metaphors-organizational-development-nagy?articleId=7476162278657652996> (18.3.2017)
21. *GE, DuPont, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: HarperCollins.
22. Leach, J. C. (2006). *Entrepreneurial finance*. Mason: Thomas/South-Western, cop.
23. Ložar, B. (2009). *Slovenska podjetja precej zaostajajo za tujimi in nujno potrebujejo razvojni skok*. Pridobljeno na <Http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN%20LOZAR.pdf>.
24. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
25. McCormack, K., William, P., & Johnson, C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.
26. Melavc, D. (1998). *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Messner, W. (2015). Measuring existent intercultural effectiveness in global teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 107-132.
28. Nedelko, Z. (2013). Uporaba managementskih orodij v slovenskih organizacijah. *Izzivi managementu*, 5(1), 17-23.
29. Nedelko, Z., Potočan, V., & Dabić, M. (2015). Current and future use of management tools. *E+M: ekonomie a management: = economics and management*, 18 (1), 28-45.
30. O'Sullivan, M. (2001). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press.
31. Palmer, Ian in Cynthia Hardy. 2000. *Thinking About Management*. London: Sage Publications.
32. Pascale, T. R. (1991). *Managing on the Edge*. London: Penguin books.

33. Peters, T. J., & Waterman, H. R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
34. Powell, C. T. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
35. Proctor, T. (2003). *Creative problem solving for managers*. New York: Routledge.
36. Raz, T., & Erez, M. (2001). Use and Benefits of Tools for Project Risk Management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 9–17.
37. Rigby, K. D. (2001). Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. *Strategy & Leadership*, 29(3), 4-12.
38. Rigby, K. D. (2011). *Management tool 2011: An executive's guide*. Pridobljeno na [Http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf](http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf).
39. Rigby, K. D., & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Pridobljeno na [Http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx).
40. Savič, N. (2009). *Z uporabo modela odličnosti do večje vrednosti organizacije*. Pridobljeno na [Http://www.5kmc.com/media/kako.z.uporabo.moefqm.do.vecje.vrednosti.organizacije.pdf](http://www.5kmc.com/media/kako.z.uporabo.moefqm.do.vecje.vrednosti.organizacije.pdf).
41. Schoemaker, J. H. P. (2002). *Profiting from uncertainty: strategies for succeeding no matter what the future brings*. New York: Free Press, cop.
42. Šoster, G., & Markič, M. (2013). Uporaba orodij managementa in dodana vrednost v slovenskih invalidskih podjetjih. *Naše gospodarstvo*, 59(1/2), 35-44.
43. Tekavčič, M., & Šink, D. (2002). Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja. V: *Primerjajmo se z najboljšimi* ur. Janez Prašnikar. 197- 214. Ljubljana: Časnik Finance.
44. Tsang, H. C. A. (2002). Strategic dimensions of maintenance managementa. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 8(1), 7-39.
45. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Damijan Kreslin je direktor podjetja Lores. V svoji več kot 25 letni karieri je deloval na vodilnih delovnih mestih doma in v tujini. Vodil je enega od največjih informacijskih projektov v državi. Delal je kot predavatelj na več fakultetah in višjih šolah. Aktivno vodi ali sodeluje pri več strokovnih projektih doma kot v tujini. Ukvarja se predvsem s področjem menedžmenta, financ in ekonomike. Aktiven je tudi na znanstvenem področju, saj ima s področja dela bogato bibliografijo in objavljena dva samostojna izvirna znanstvena članka. Trenutno na Fakulteti za menedžment v Kopru pripravlja doktorsko disertacijo s področja menedžmenta.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 550 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Autopoietic Self-management with Management Tools

Research Question (RQ): Relationship between selected factors in the economic success of the company (return on equity) and the use of management tools.

Purpose: To design a model of the impact of the use of manager's tools on economic performance.

Method: A quantitative survey in which we obtain data and information obtained through the questionnaire and search the public database of GVIn.

Results: Using the results of quantitative research we developed a conceptual model of the impact of the use of manager's tools on economic performance.

Organization: Based on the study of contemporary literature, comparisons of different has already carried out research and surveys of executive managers in large and medium-sized Slovenian companies, we formed the original model of the use of selected managerial tools on the profitability of capital companies.

Society: Better business contributes to the long-term survival of companies and thus help to social welfare and better macroeconomic picture of the Slovenian economy.

Originality: Based on the data obtained, we will gain new insights, knowledge and information on the use of selected tools managers.

Limitations / further research: The survey will be carried out in large and medium-sized enterprises in Slovenia, we will discuss selected 25 management tools for Rigby-ROM, we will use data from publicly available databases.

Keywords: management, manager's tools and techniques, Slovenian companies, model, Return On Equity, economics

Copyright (c) Damijan KRESLIN, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.