

Model uporabe 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): Kakšen je vpliv orodij menedžmenta na ekonomsko uspešnosti poslovanja podjetja (donosnost kapitala)?

Namen: Izdelati SEM 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. Ugotovili smo, da ima na čisti dobiček podjetja največji pozitiven vpliv finančni cilj podjetja, ki mu sledijo procesni, ostali, zunanji in kompetenčni cilji. Negativen vpliv imajo uporaba orodij po funkcijah, zadovoljstvo z uporabljenimi orodji ter število uporabljenih orodij.

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: Raziskava poudarja osredotočenost managerjev na reševanje operativnih problemov in veliko manj poudarja njihovo vizionarstvo in sposobnost vodenja.

Originalnost: Na osnovi pridobljenih podatkov smo pridobili nov celovit pogled, znanja in informacije o uporabi izbranih orodij managerjev in njihovem vplivu na donosnost.

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

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

1 Uvod

Massa, Gianluigi in Tucci (2018, str. 63) menijo, da posamezniki zmanjšujejo zapleten opis sistema tako, da ga modelirajo. Modeliranje je »dejavnost formalnih opisov nekaterih vidikov fizičnega in družbenega sveta okoli nas z namenom razumevanja in komuniciranja«. Namen modela je poenostaviti ali abstrahirati, kar je nepotrebne ali nepomembne, tako, da postane uporaben v različne namene.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 3. april 2019; revidirano: 8. april 2019; sprejeto: 15. april 2019. /
Received: 3. April 2019; revised: 8. April 2019; accepted: 15. April 2019.

Kickert (1991, str.193) pravi, da v času, ko se pogled na vodenje od zgoraj navzdol vse bolj nadomešča z lastno odgovornostjo in avtonomijo družbenih institucij, se teorije o centralnem upravljanju iz nadrejenih položajev nadomeščajo s teorijami o medorganizacijskih mrežah in neobveznem sodelovanju.

Demil in Lecocq (2010, str. 230) pravita, da je učinkovita uporaba modela odvisna od zmožnosti njenega vodstva, da izkoristi uporabno vrednost modela ter ustvari bolj ali manj uspešne in uporabne inovativne kombinacije. Operativne sposobnosti vodstva poudarjajo način, kako model podpira običajno delovanje podjetja, ter vključuje izboljšanje izkoriščanja organizacijskih virov in poglobljanje njegovega pridobljenega znanja. Pri podjetniški sposobnosti, ki izhaja iz vodstvenih izkušenj, ustvarjamo priložnosti za uporabo virov ali motivacijo za pridobitev in/ali razvoj novih. Priložnosti se lahko ustvarjajo na vseh ravneh menedžmenta in lahko izvirajo iz katerega koli položaja v hierarhiji organizacije. Organizacijski viri se bodo med seboj nenehno vzpodbujali in z drugimi sestavnimi deli v strukturi podjetja delili soodvisnost skupnega cilja. Vsako podjetje bo v sebi edinstvenih kombinacijah, ki se bodo medsebojno razlikovale in prepletale tako določalo značilnosti podjetja, ki ga bodo razlikovala od drugih v svoji panogi.

Managerji za opravljanje svojih nalog uporabljajo različna orodja managerjev, ki naj bi jim omogočala hitrejša in kakovostnejša delo. Schermerhorn (2011, str. 13) navaja, da je manager v organizaciji tisti, ki nudi podporo in nadzor ter je pristojen in odgovoren za učinkovite dosežke dela drugih. Tudi Branden (2000, str. 53) meni, da naj bi bil manager glavni mislec, spodbujevalec in prepričevalec v organizaciji. Kralj (2001, str. 122) ugotavlja, da so managerji organizacij glavni nosilci za zagotavljanje trajne uspešnosti podjetja. Northouse (2010) piše, da so managerji organizacije pristojni in odgovorni za njihovo uspešnost. Catalfo in Wulf (2016, str. 103) ugotavljata, da je v zadnjih dvajsetih letih vloga neopredmetenih virov za uspešno delovanje organizacije vedno večja in bi se je managerji vedno bolj zavedali.

Iz doslej navedenega izpostavimo pristojnost in odgovornost managerjev za poslovne rezultate. Če so managerji zadovoljni s svojo izbiro in uporabo orodij managerjev, bo njihova uporaba pripomogla k bolj učinkovitemu delu. Pravilna izbira in uporaba orodij managerjev povečata urejenost podjetja, ki po Biloslavu (2006, str. 117) podpira uspešnost podjetja ali druge organizacije. Nemeč (2005, str. 121) meni, da naj bi imeli managerji nadpovprečne sposobnosti obvladovanja nenehnih sprememb v družbenem okolju, ker naj bi zagotavljali stalno in dolgoročno uspešnost.

Nedelko (2013, str. 18) navaja, da v strokovni literaturi, v kateri se avtorji ukvarjajo z managerskimi orodji, ni njihove enotne opredelitve, kljub temu da nekateri avtorji (Megginson Mosley in Pietri 1992; Mondy in Premeaux 1993; Sutherland in Canwell 2004) ta pojem uporabljajo. Rigby (2001) managerska orodja opredeljuje kot niz konceptov, procesov, nalog in analitičnih okvirjev za uresničevanje managerskih nalog v podjetjih. Iz prej navedenih spoznanj opredelimo orodja managerjev, kot pripomočke s katerimi si pomagajo pri uresničevanju managerskih zamisli.

Managerji naj bi bili zadovoljni z uporabo orodij, ko jim ta omogočajo učinkovito doseganje zastavljenih smotrov in ciljev na več področjih delovanja. Adebanjo (2001, str. 36) pravi, da je zadovoljstvo na splošno relativna in ne absolutna dobrina. Lawler (1994, str. 83) meni podobno, da ni možno odgovoriti na vprašanje, koliko različnih dejavnikov za zadovoljstvo obstaja. Subjektivne ocene za zadovoljstvo se po avtorjih Petter, DeLeone in McLean (2008) ter Heo in Han (2003) uporabljajo zaradi svoje preprostosti in prikladnosti, kljub temu da niso zanesljivi nadomestki objektivnih meritev. Venkatramanu in Ramanujamu (1986, str. 803) pravita, da je zadovoljstvo managerjev z uporabo orodij managerjev treba oceniti glede na doseganje poslovnih, procesnih ter celovitih smotrov in ciljev.

Če so managerji zadovoljni s svojo izbiro in uporabo orodij managerjev, bo njihova uporaba pripomogla k bolj učinkovitemu delu. Pravilna izbira in uporaba orodij managerjev povečata urejenost podjetja, ki po Biloslavu (2006, str. 117) podpira uspešnost podjetja ali druge organizacije. Nemeč (2005, str. 121) meni, da naj bi imeli managerji nadpovprečne sposobnosti obvladovanja nenehnih sprememb v družbenem okolju, ker naj bi zagotavljali stalno in dolgoročno uspešnost.

2 Teoretična izhodišča za izdelavo modela

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 pripravljene 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

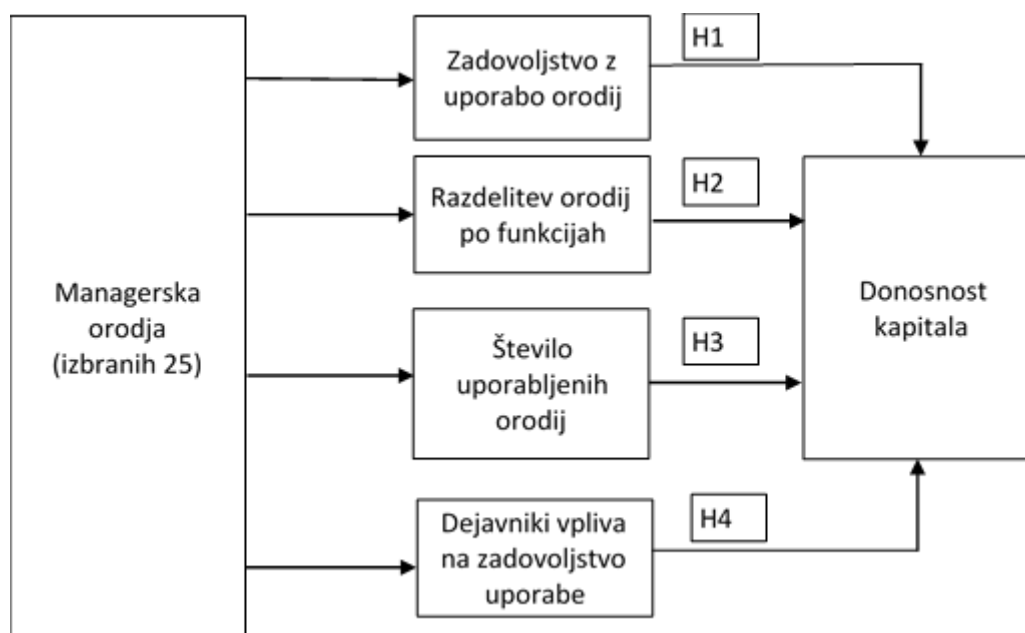
managerjev pri tem izredno pomembno vlogo, saj vpliva na odločitve, obnašanje in izsledke analiz. Pri tem morajo pri tem naj bi si managerji pomagali z množico teoretičnih in empiričnih orodij, ki jim te postopke olajšajo ter poenostavijo. Po ugotovitvah Ložarja (2009, str. 7) v proučevanih slovenskih 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 previdno (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 2: Orodja menedžmenta razdeljena po temeljnih funkcijah imajo različen vpliv na donosnost kapitala podjetja.

Hipoteza 3: Nadpovprečna uporaba naštetih 25 orodij menedžmenta v podjetjih ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja.

Hipoteza 4: Vpliv dejavnikov na zadovoljstvo z uporabljenimi orodji managerjev ima statistično značilen in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetij.

3 Metoda

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 vpisna 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.

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 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 %.

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 faktorjske 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 equation 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:

- 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).
- 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

Za namen analize odnosov med več spremenljivkami v sistemu regresijskih enačb smo, z uporabo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami, razvili strukturni model. Tega smo še nadgradili z določenimi povezavami med spremenljivkami v različnih regresijskih enačbah.

Na osnovi predhodno dobljenih rezultatov smo analizirali povezanost med trditvami posredno merljivih spremenljivk, kar je pogoj za izvedbo metode glavnih komponent.

Pri vseh hipotezah je razvidna zmerna pozitivna povezanost med vsemi trditvami spremenljivk, le za Hipotezo 2 je značilno, da je med trditvami *kontroliranje* in *vodenje* v vseh letih ter *organiziranje_2013_m* in *vodenje_2013_m* ni povezanosti (stopnja značilnosti večja od 0,05).

V osnovni strukturni model smo vključili modele razvite iz posameznih hipotez. V osnovnem strukturnem modelu smo v sklopu Hipoteze 1 uporabili kot odvisno spremenljivko *zadovoljstvo*, kot neodvisni spremenljivki pa *nadpovp_m* in *podpovp_m*. Model v sklopu Hipoteze 2 vsebuje odvisno dihotomono spremenljivko *use_num*. V sklopu Hipoteze 3 smo v model vključili odvisno spremenljivko *funkcije* ter neodvisne spremenljivke *organiziranje_m*, *kontroliranje_m*, *planiranje_m*, *vodenje_m*. Model vsebuje v sklopu Hipoteze 4 odvisno spremenljivko *dejavniki* in neodvisne spremenljivke *zunanji_m*, *kompetencen_m*, *procesni_m*, *financni_m* in *ostali_m*.

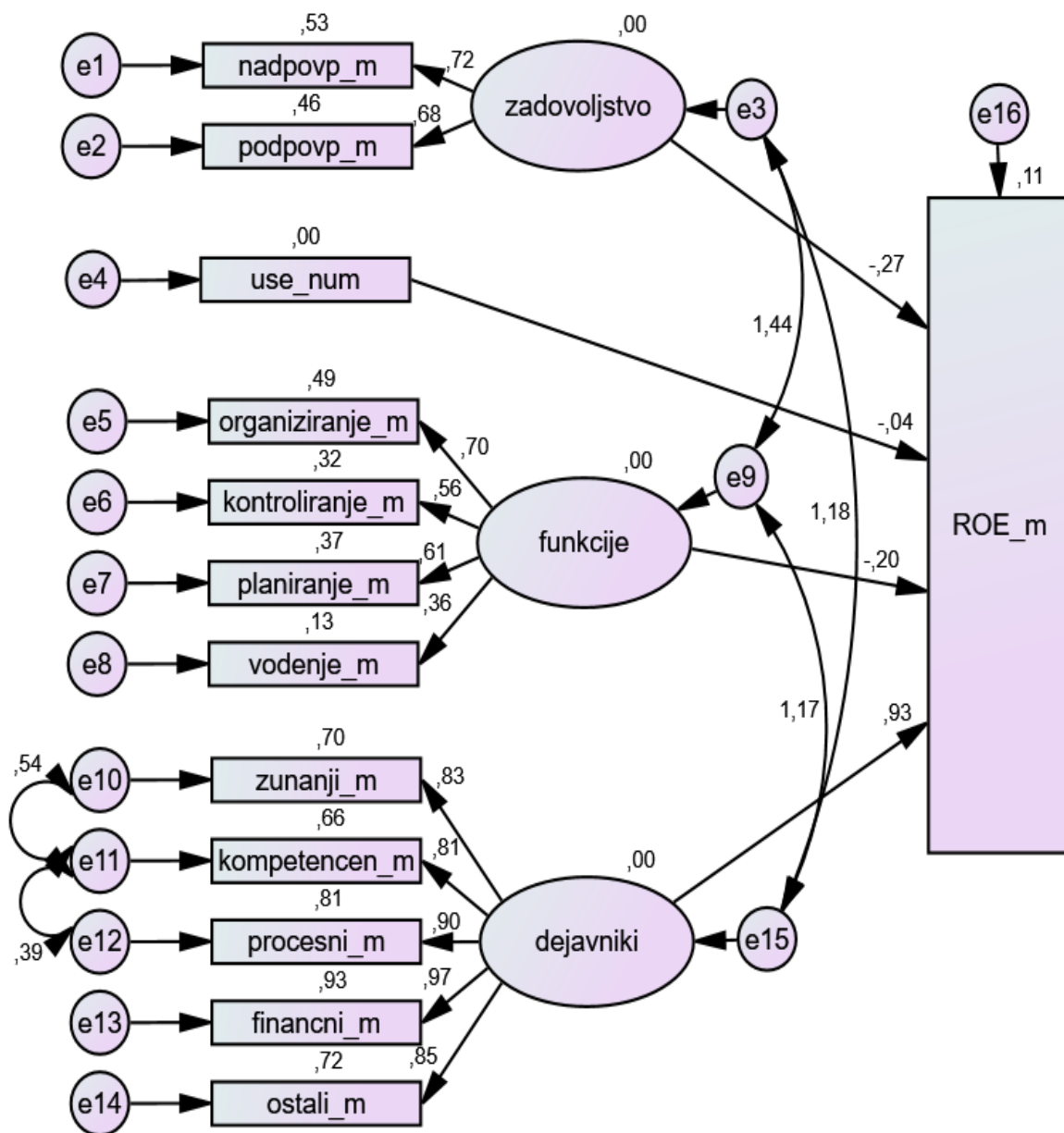
Osnovni strukturni model smo nadgradili s povezavami in sicer med spremenljivkami *zadovoljstvo*, *funkcije* in *dejavniki* in med spremenljivkama *zunanji_m* in *kompetencen_m* ter *procesni_m* in *kompetencen_m*. Z nadgradnjo strukturnega modela smo izpostavili pet ključnih povezav med spremenljivkami v različnih regresijskih enačbah, ki so pripomogle k izboljšanju prileganja modela podatkom, kar je razvidno iz preglednice 2. Tudi drugi avtorji (Rigby 2015; van den Berg in Pietersma 2015; Mijoč, Pekanov Starčević in Mijoč 2014; van Assen, van den Berg in Pietersma 2010; Rigby in Bilodeaujeva 2007; Time management 2005; Baird, Harrison in Reeve 2004; Have idr. 2003) vidijo orodja managerjev v podjetju, kot dejavnike povezovanja različnih interesnih skupin in ciljev z namenom izboljšanja rezultatov poslovanja.

Za oceno ustreznosti modelov smo uporabili najpogosteje uporabljeno metodo največjega verjetja (angl. maximum likelihood), ki je hkrati tudi razmeroma robustna na kršenje predpostavk podatkov. Vsi modeli, predstavljeni v nadaljevanju, so identificirani. Kot je razvidno iz preglednice 1, se model popolnoma prilega podatkom v dveh merah prileganja in sicer CFI in NFI, kar zadošča, da se model sprejme. Pri tretji meri prileganja RMSEA je model še vedno sprejemljiv.

Preglednica 1. Mere prileganja (strukturni model)

Mere prileganja	Vrednost
χ^2 (p)	0,007
RMSEA	0,081
CFI	0,967
NFI	0,911

Iz slike 2 in preglednice 2 je razvidno, da ima na ROE_m največji pozitiven vpliv spremenljivka *dejavniki*, ostale tri spremenljivke pa imajo negativen vpliv. Ta spremenljivka je tudi edina statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05. Iz podatkov je razvidno, da podjetja povečujejo čisto donosnost kapitala z doseganjem zastavljenih ciljev. Spremenljivka pojasnjuje 93 % variabilnosti čiste donosnosti kapitala, kar postavlja v ospredje doseganje ciljev podjetja.



Slika 2. Nadgrajen strukturni model

Opomba: črka »e« ponazarja mersko napako.

Preglednica 2. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (strukturni model)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
ostali_m	< ---	dejavniki	0,848	fiksni
financni_m	< ---	dejavniki	0,966	***
procesni_m	< ---	dejavniki	0,902	***
kompetencen_m	< ---	dejavniki	0,814	***
zunanji_m	< ---	dejavniki	0,835	***
vodenje_m	< ---	funkcije	0,364	fiksni
planiranje_m	< ---	funkcije	0,606	***
kontroliranje_m	< ---	funkcije	0,563	***
organiziranje_m	< ---	funkcije	0,697	***
podpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,681	fiksni
nadpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,725	***
ROE_m	< ---	use_num	-0,043	0,667
ROE_m	< ---	funkcije	-0,203	0,198
ROE_m	< ---	dejavniki	0,933	0,008
ROE_m	< ---	zadovoljstvo	-0,267	0,083

Opomba: *** – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Statistično povezanost med uspešnostjo poslovanja in doseganjem zastavljenih ciljev pritrjujejo tudi Van den Berg in Pietersma (2015), Kannaiah (2015) ter Schermerhorn in Wright (2014). Vsi avtorju poudarjajo pomen pravilne izbire in doseganja ciljev za uspešno poslovanje podjetja.

Strukturni model (slika 2, preglednica 2) prikazuje, da ima na *dejavniki*, največji pozitiven vpliv *financni_m*, kar nakazuje, da je doseganje finančnega cilja najpomembnejše pri doseganju čistega dobička podjetja. Tudi *procesni_m*, *ostali_m*, *zunanji_m*, *kompetencni_m* imajo visok pozitiven vpliv, kar nakazuje na pomembnost doseganja tudi drugih zastavljenih ciljev.

Strukturni model (slika 2, preglednica 2) prikazuje, da ima na *ROE_m* negativen vpliv *zadovoljstvo*, kar nakazuje, da zadovoljstvo z uporabo orodij menedžmenta negativno vpliva na donosnost podjetja. Zadovoljstvo je subjektivna kategorija, ki za managerja pogosto pomeni, da orodje tehnično in vsebinsko obvlada in je zato proti menjavi orodja, ne glede na uspešnost njegove uporabe. Objektivno presojanje o uspešnosti uporabe orodja in s tem utemeljenosti uporabe nam lahko da le merjenje rezultatov uporabe orodja. Iz preglednice 2 je razvidno, da le 36,4 % managerjev meri vpliv uporabe orodja na dobiček podjetja. Prav tako lahko negativen vpliv razložimo kot potrebo po uvajanju novih orodij, ki bi bila bolj učinkovita pri doseganju zastavljenih ciljev, čemur pritrjujejo tudi Čičak, Dabič in Kiessling (2010) ter Baird, Harrison in Reeve (2004). Dinamične razmere na trgu od menedžmenta zahteva nenehne izboljšave.

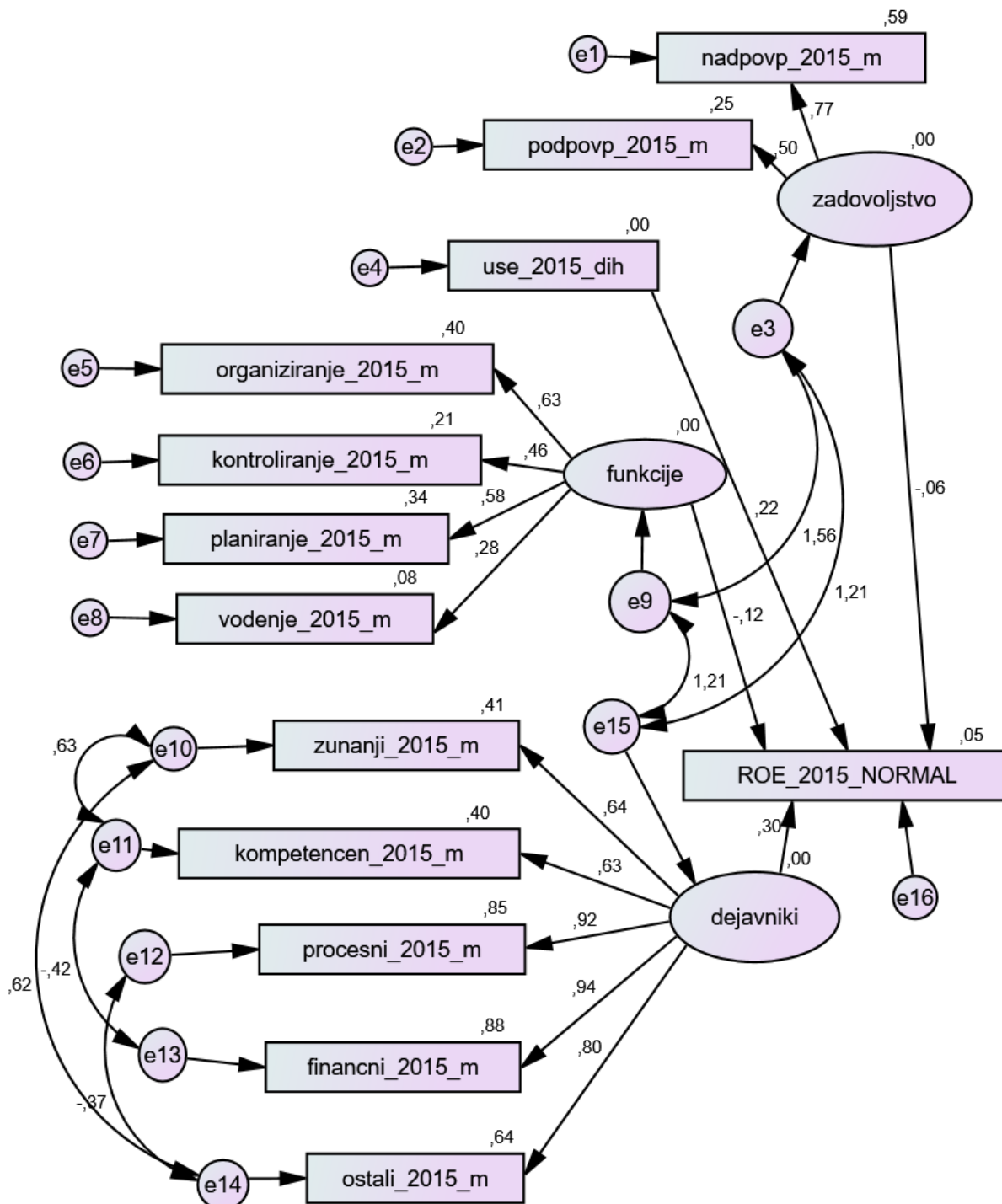
Tudi *funkcije* imajo v strukturnem modelu negativen vpliv na *ROE_m*. Orodja niso vedno uporabljena za enako managersko funkcijo, saj jih lahko delno prilagodimo in uporabimo za različne managerske funkcije. Pri tem lahko orodje uporabimo za pomoč pri napačni

managerski funkciji, kar negativno vpliva na dobiček podjetja, čemur pritrjujejo Rigby (2001), Magretta (2002) in Wirtzu idr. (2015) Pri tem igra pomembno vlogo poznavanje namena in uporabe orodij menedžmenta pred njihovo implementacijo.

Model smo testirali na podatkih o uporabi orodij managerjev za leta 2013, 2014, 2015. Rezultati so prikazani v preglednici 3. Kot je razvidno iz preglednice 3, se modeli prilegajo podatkom najmanj v eni meri prileganja, in sicer v CFI (> 0,95) kar zadošča, da se modeli sprejmejo.

Preglednica 3. Mere prilagajanja (strukturni model)

Mere prileganja	Vrednost za leto 2013	Vrednost za leto 2014	Vrednost za leto 2015
χ^2 (p)	72,744	82.229	66,455
RMSEA	0,082	0,107	0,058
CFI	0,978	0,958	0,982
NFI	0,914	0,882	0,898



Slika 3. Nadgrajen strukturalni model 2015

S testiranjem nadgrajenega strukturalnega modela za leta 2013, 2014 in 2015 smo želeli ugotoviti, ali med posameznimi spremenljivkami, vključenimi v model obstajajo pomembne razlike oz. ali struktura modela vzdrži v več zaporednih letih. Rezultati so prikazani v preglednicah 4, 5 in 6. V posameznih letih se spreminjajo nekatere povezave, ki jih ni v osnovnem modelu, velja pa poudariti, da so te razlike med modeli majhne, tako da lahko uporabljamo v osnovi nadgrajen strukturalni model.

Preglednica 4. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (nadgrajeni strukturni model 2013)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
ostali_m	< ---	dejavniki	0,928	***
financni_m	< ---	dejavniki	0,977	***
procesni_m	< ---	dejavniki	0,935	***
kompetencen_m	< ---	dejavniki	0,939	***
zunanji_m	< ---	dejavniki	0,969	fiksni
vodenje_m	< ---	funkcije	0,542	***
planiranje_m	< ---	funkcije	0,662	fiksni
kontroliranje_m	< ---	funkcije	0,579	***
organiziranje_m	< ---	funkcije	0,692	***
podpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,643	fiksni
nadpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,748	***
ROE_m	< ---	use_num	-0,140	0,217
ROE_m	< ---	funkcije	-0,132	0,481
ROE_m	< ---	dejavniki	0,973	0,01
ROE_m	< ---	zadovoljstvo	-0,199	0,114

Opomba: *** – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Preglednica 5. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (nadgrajeni strukturni model 2014)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
ostali_m	< ---	dejavniki	0,898	***
financni_m	< ---	dejavniki	0,980	***
procesni_m	< ---	dejavniki	0,954	***
kompetencen_m	< ---	dejavniki	0,844	***
zunanji_m	< ---	dejavniki	0,899	
vodenje_m	< ---	funkcije	0,442	***
planiranje_m	< ---	funkcije	0,629	***
kontroliranje_m	< ---	funkcije	0,609	***
organiziranje_m	< ---	funkcije	0,742	
podpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,660	***
nadpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,653	
ROE_m	< ---	use_num	0,157	0,277
ROE_m	< ---	funkcije	-0,319	0,371
ROE_m	< ---	dejavniki	0,886	0,166
ROE_m	< ---	zadovoljstvo	-0,176	0,369

Opomba: *** – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Preglednica 6. Standardizirani regresijski koeficienti oz. uteži in stopnje značilnosti (nadgrajeni strukturni model 2015)

Spremenljivka	Smer vpliva	Spremenljivka	Stand. regresijski koeficient oz. utež	Stopnja značilnosti (p)
ostali_m	< ---	dejavniki	0,803	***
financni_m	< ---	dejavniki	0,940	***
procesni_m	< ---	dejavniki	0,920	***
kompetencen_m	< ---	dejavniki	0,633	***
zunanji_m	< ---	dejavniki	0,642	fiksni
vodenje_m	< ---	funkcije	0,275	***
planiranje_m	< ---	funkcije	0,581	***
kontroliranje_m	< ---	funkcije	0,463	***
organiziranje_m	< ---	funkcije	0,630	fiksni
podpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,497	***
nadpovp_m	< ---	zadovoljstvo	0,771	fiksni
ROE_m	< ---	use_num	0,219	0,091
ROE_m	< ---	funkcije	-0,125	0,438
ROE_m	< ---	dejavniki	0,301	0,4
ROE_m	< ---	zadovoljstvo	-0,058	0,637

Opomba: *** – stopnja značilnosti je < 0,001, fiksni – stopnje značilnosti ne preverjamo, saj je v merskem delu strukturnega modela ena od uteži merljivih spremenljivk vedno fiksirana na 1.

Ugotovili smo, da ima na čisti dobiček podjetja (kot odvisno spremenljivko v modelu) največji pozitiven vpliv finančni cilj podjetja, ki mu sledijo procesni, ostali, zunanji in kompetenčni cilji. Negativen vpliv imajo uporaba orodij po funkcijah, zadovoljstvo z uporabljenimi orodji ter število uporabljenih orodij. S testiranjem nadgrajenega strukturnega modela v letih 2013, 2014 in 2015 smo ugotovili, da med posameznimi povezavami med spremenljivkami, vključenimi v model, obstajajo določene razlike, vendar so te tako majhne, da v osnovi nadgrajen strukturni model vzdrži svojo zanesljivost.

Hipoteze H1 ne moremo povsem potrditi, čeprav nam rezultati raziskave v treh od štirih raziskovanih obdobjih, kažejo na to, da se v podjetju povečuje donosnost kapitala, če so uporabniki orodij managerjev zadovoljni z njihovo uporabo. Hipotezi H2 in H4 ne moremo povsem zavrniti, ker smo ugotovili, da delitev orodij managerjev po temeljnih funkcijah in zasledovanje dejavnikov zadovoljstva z njihovo uporabo v nekaterih proučevanih letih vpliva na povečanje donosnosti kapitala v podjetju. Hipotezo H3, ki se nanaša na število uporabe orodij managerjev in pozitiven vpliv na donosnost kapitala podjetja smo zavrnili.

5 Zaključek

Na osnovi modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami smo razvili in nadgradili strukturni model, ki analizira odnose med več spremenljivkami v sistemu regresijskih enačb. Z nadgradnjo strukturnega modela smo prišli do ključnih povezav, ki izboljšajo model oz. njegovo prileganje podatkom. Ugotovili smo, da ima na čisti dobiček podjetja (kot odvisno spremenljivko v modelu) največji pozitiven vpliv finančni cilj podjetja, ki mu sledijo procesni, ostali, zunanji in

kompetenčni cilji. Negativen vpliv imajo uporaba orodij po funkcijah, zadovoljstvo z uporabljenimi orodji ter število uporabljenih orodij. S testiranjem nadgrajenega strukturnega modela v letih 2013, 2014 in 2015 smo ugotovili, da med posameznimi povezavami med spremenljivkami, vključenimi v model, obstajajo določene razlike, vendar so te tako majhne, da v osnovi nadgrajen strukturni model vzdrži svojo zanesljivost.

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 managerjev, razdelitvijo orodij managerjev po temeljnih funkcijah, z uporabo orodij managerjev 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 proučevane vsebine obravnavala kompleksno in ne samo parcialno, nismo zasledili.

Eden od ključnih dejavnikov ekonomske uspešnosti podjetja je menedžment. Le uspešen manager lahko podjetju zagotovi potrebne vire in pogoje dela ter hkrati išče nove poti, znanja in izkušnje. Pri tem so mu na voljo orodja menedžmenta. Zadovoljstvo z njihovo uporabo je lahko pomemben dejavnik za uvedbo novih orodij ali izboljšavo obstoječih. Rezultati raziskave kažejo na to, da večje zadovoljstvo z uporabo orodij menedžmenta večja čisto donosnost kapitala.

Raziskava poudarja osredotočenost managerjev na reševanje operativnih problemov in veliko manj poudarja vizionarstvo in sposobnost vodenja. Poslovno okolje mora spodbujati menedžment, da išče vedno nove rešitve, v mednarodnem okolju, za obstoječe probleme in se ne osredotočajo samo na izboljšavo poslovnih procesov lastnega podjetja. Rezultati raziskave kažejo, da na čisto donosnost kapitala, najbolj vplivajo orodja, ki jih uporablja managerska funkcija organiziranja, ki mu sledijo funkcije kontroliranja, planiranja in vodenja.

Uspešnost slovenskih start-up podjetij v svetovnem merilu daje vpogled v možnosti bodočega razvoja gospodarske dejavnosti v Sloveniji, le upati si je treba pogledati čez planke, kar mladi managerji znajo.

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 negospodarstvu, kjer je lastnik država ali lokalna skupnost.

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. Adebajo, Dotun. 2001. Understanding customer satisfaction: a UK food industry case study. *British Food Journal* 103 (1): 36–45.
4. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
5. Benoît, Demil, & Xavier Lecocq. 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency in Long Range Planning, 43 (2–3), 227-246.
6. Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
7. Bragg, S. M. (1999). *Managing explosive corporate growth*. New York: J. Wiley, cop.
8. Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarijo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
9. Byrne, Barbara M. 2010. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. 2nd ed. London in New York: Routledge.
10. Sutherland, Jonathan in Diane Canwell. 2004. *Key concepts in management*. New York: Palgrave MacMillan.
11. Catalfo, Pierluigi in Inge Wulf. 2016. Intangibles disclosure in management commentary regulation in Germany and Italy. *Journal of Intellectual Capital* 17 (1): 103–119.
12. Collins, E. (1996). *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Collins, J. C., & Porras, I. J. (2000). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. London: Random House.
14. Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Australia: South-Western Cengage Learning.
15. De Gues, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
16. De Waal, A. (2008). *The Secret of High Performance Organizations*. Pridobljeno na <http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf>.
17. Dimitrov V., & Fell L. (2001). *Autopoiesis in organisations*. University of Western Sidney. Pridobljen na <http://www.pnc.com.au/~lfell/vlad3.pdf>.
18. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana. GV založba.
19. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
20. 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>.
21. Goldsmith, W., & Clutterbuck, D. (1984). *Winning Streak: Britain's top companies reveal their formulas for success*. London: Penguin.
22. Grant, M. R. (1991). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge: Blackwell.
23. 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.

24. 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.
25. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Heo, Jaeho in Ingoo Han. 2003. Performance measure in information systems (IS) in evolving computer environments. *Information & Management* 40 (4): 243–256.
27. 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)
28. *GE, DuPont, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: HarperCollins.
29. Kickert W.J.M. 1991. Applicability of Autopoiesis to Administration Science. In: in 't Veld R.J., Schaap L., Termeer C.J.A.M., van Twist M.J.W. (eds) *Autopoiesis and Configuration Theory: New Approaches to Societal Steering*. pp 193-205 Springer, Dordrecht
30. Kralj, Janko. 2001. Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*, ur. Mitja Tavčar, 117–124. Koper: Visoka šola za management.
31. Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managementa*. Koper: Fakulteta za management.
32. Lawler, Edward E. 1994. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Leach, J. C. (2006). *Entrepreneurial finance*. Mason: Thomas/South-Western, cop.
34. 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](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN%20LOZAR.pdf).
35. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
36. Massa, L., Gianluigi, V., & Tucci, C. 2018. Business models and complexity. *Journal of Business Models*, 6(1), 59-71.
37. McCormack, K., William, P., & Johnson, C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.
38. Melavc, D. (1998). *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Messner, W. (2015). Measuring existent intercultural effectiveness in global teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 107-132.
40. Megginson, Leon C., Donald C. Mosley in Paul H. Pietri. 1992. *Management: concepts and applications*. New York: Harper Collins Publishers.
41. Mondy, Wayne R. in Shane R. Premeaux. 1993. *Management: concepts, practices, and skills*. Boston: Allyn and Bacon.
42. Nedelko, Z. (2013). Uporaba managementskih orodij v slovenskih organizacijah. *Izzivi managementu*, 5(1), 17-23.
43. 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.
44. Nemeč, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega managementa*. Ljubljana: Modrijan.
45. Northouse, Peter G. 2010. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks (CA): Sage.
46. O'Sullivan, M. (2001). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press.
47. Palmer, Ian in Cynthia Hardy. 2000. *Thinking About Management*. London: Sage Publications.
48. Pascale, T. R. (1991). *Managing on the Edge*. London: Penguin books.

49. Peters, T. J., & Waterman, H. R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
50. Petter, Stacie, William DeLeone in Ephraim McLean. 2008. Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems* 17 (3): 236–263.
51. Powell, C. T. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
52. Proctor, T. (2003). *Creative problem solving for managers*. New York: Routledge.
53. Raz, T., & Erez, M. (2001). Use and Benefits of Tools for Project Risk Management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 9–17.
54. Rigby, K. D. (2001). Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. *Strategy & Leadership*, 29(3), 4-12.
55. 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).
56. Rigby, K. D., & Bilodaeau, 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).
57. 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).
58. Schoemaker, J. H. P. (2002). *Profiting from uncertainty: strategies for succeeding no matter what the future brings*. New York: Free Press, cop.
59. Šoster, G., & Markič, M. (2013). Uporaba orodij managementa in dodana vrednost v slovenskih invalidskih podjetjih. *Naše gospodarstvo*, 59(1/2), 35-44.
60. 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.
61. Tsang, H. C. A. (2002). Strategic dimensions of maintenance managementa. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 8(1), 7-39.
62. Venkatraman, Natarjan in Vasudevan Ramanujam. 1986a. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review* 11 (4): 801–814.
63. 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 izvorna 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: **Model of Use Management Tools**

Research Question (RQ): What is the impact of management tools on the economic performance of a company's business (return on capital)?

Purpose: To create a SEM model of the influence of the use of manager tools on the economic performance of the company.

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: The survey highlights managers' focus on solving operational problems and much less emphasizes their vision and leadership skills.

Originality: Based on the obtained data, we acquired a new comprehensive view, knowledge and information on the use of selected manager tools and their impact on profitability.

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.