

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Nučič

Konkurenčni aspekt trajnostnega menedžmenta:
primer kongresnega turizma

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Avtorica: Maruša Nučič

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

Konkurenčni aspekt trajnostnega menedžmenta:
primer kongresnega turizma

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2014

ZAHVALA

*»Šesti planet je bil najmanj desetkrat večji. Tu je živel star Gospod, ki je pisal debele knjige.
»Glej ga, raziskovalca!« je vzkliknil, ko je zagledal Malega princa.
Mali princ je sedel za mizo; bil je zasopel. Tako dolgo pot je že imel za seboj!
»Od kod prihajaš?« ga je vprašal stari Gospod.
»Kaj pa je tale debela knjiga?« je rekel Mali princ. »Kaj delate tu?«
»Geograf sem,« je rekel stari Gospod.
»Kaj je to geograf?«
»Geograf je učenjak, ki ve, kje so morja, reke, mesta, gore in puščave.«
»To je zelo zanimivo!« je rekel Mali princ. Naposled vendarle spodoben poklic. In se je ozrl po geografovem planetu. Svoj živi dan še ni videl tako veličastnega planeta.
»Zelo zanimiv je tale vaš planet. Ali je tod kaj oceanov?«
»Tega ne morem vedeti,« je rekel geograf.
»Ah!« (Mali princ je bil razočaran). »In gora?«
»Tega ne morem vedeti,« je rekel geograf.
»Pa mest, rek in puščav?«
»Tudi tega ne morem vedeti,« je odgovoril geograf.
»Toda vi ste geograf!«
»To je res,« je rekel geograf, »nisem pa raziskovalec. Raziskovalcev mi nasploh manjka.
Ni geografova dolžnost preštrevati mesta, reke, morja, oceane in puščave. Geograf je preveč pomembna osebnost, da bi se potikal naokrog. Geograf se ne gane iz svoje pisarne, vendar v njej sprejema raziskovalce. Sprašuje jih in zapisuje njihovo pripovedovanje.«
(De Saint-Exupéry 2009, 61–2)*

Iskrena hvala vsem mojim mentorjem: prof. dr. Zlatku Jančiču, ki me je s številnimi vprašanji vodil po tem delu moje raziskovalne poti, dr. Alešu Smrekarju za vse neprecenljive trenutke, ko sem potrebovala razmišljati na glas, ter Nataliji in Gorazdu Čad za odpiranje vrat v kongresni turizem. Zahvaljujem se tudi mojim dragim sodelavcem in kolegom v kongresnem turizmu za vsa drobna veselja pri delu in pomoč pri empirični raziskavi.

Osebnostno sem še posebej hvaležna moji novi družinici, Janezu in Brinu ter moji stalni in razširjeni družini. Iskrena hvala tudi prijateljem, da so v tej raziskovalni izkušnji vztrajali ob meni.

Zahvala gre tudi Javni agenciji za tehnološki razvoj Republike Slovenije v sodelovanju z Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, ki sta me vključila v program mladih raziskovalcev v gospodarstvu in tako dokončno opogumila za doktorski študij.

POVZETEK: Konkurenčni aspekt trajnostnega menedžmenta: primer kongresnega turizma

Raziskovalno področje doktorske disertacije se nanaša na področje trajnostnega razvoja, in sicer na organizacijski ravni na trajnostni menedžment. Trajnosten menedžment predstavlja »netržne« dejavnosti, kadar podjetja v svoje tradicionalno tržno usmerjeno delovanje vključujejo okoljska in družbena vprašanja. Tako naj bi podjetja svojo ekonomsko uspešnost s pomočjo trajnostnega menedžmenta povezovala z okoljsko in družbeno uspešnostjo. Na tem mestu se torej soočamo z vprašanjem povezav med konkurenčno prednostjo podjetij in trajnostnim menedžmentom, ki ga zaznamujejo nasprotujoče si teoretične utemeljitve ter protislovni rezultati empiričnih študij. Konceptualizacija povezav med netržnimi dejavnostmi trajnostnega menedžmenta in tržnim elementom konkurenčne prednosti podjetij je pri tem na začetni stopnji. Zato želimo z doktorsko disertacijo oblikovati nove empirične rezultate in izpostaviti teoretične ideje, ki osvetljujejo kompleksnost povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij.

Naše teoretično izhodišče tako predstavlja konceptualno sporno vprašanje, ali se cilji doseganja okoljske, družbene in ekonomske uspešnosti podjetij prepletajo ali so si v navzkrižju. V teoretičnem delu disertacije najprej sistematično zberemo ustrezne teoretične podlage, ki prispevajo k razumevanju trajnostnega menedžmenta in njegovih vplivov na konkurenčno pozicioniranje podjetij. Pri tem preučujemo povezave med okoljsko razsežnostjo, ki se osredotoča na dejavnosti ekološkega menedžmenta, družbeno, ki se povezuje z vidikom družbene odgovornosti podjetij, in gospodarsko, ki temelji na doseganju ekonomske uspešnosti podjetij. Deduktivno torej analiziramo dosedanja znanstvena spoznanja o odnosu med ekološkim menedžmentom in konkurenčnostjo ter med družbeno odgovornostjo podjetij in njihovo konkurenčnostjo, na podlagi rezultatov pa izpeljemo temeljne ugotovitve o povezavah med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo podjetij. Ključne teoretične podlage interdisciplinarno povežemo in predstavimo v konceptualnem okviru z vidika makrosistemov.

Na ravni makrosistemov sta tradicionalno v središču pozornosti področje gospodarstva in doseganje ekonomskih vrednosti, okoljska in družbena področja pa so obrobne pomena. Tak razločevalen način medsebojno neodvisnega obravnavanja gospodarstva, okolja in družbe na organizacijski ravni zagovarja neoklasična ekonomska teorija. Slednja zavrača vključevanje okoljskih in družbenih tematik v delovanje podjetij, saj to nasprotuje osnovnemu cilju, tj. maksimiranju dobička za delničarje.

Nasprotno pa prepleten pogled izpostavlja priložnost, da sisteme medsebojno prepletamo in sočasno dosegamo ekonomske, okoljske in družbene vrednosti. Medsebojno odvisnost med gospodarskim, okoljskim in družbenim makrosistemom na organizacijski ravni utemeljujejo predvsem instrumentalne teorije. Prevladujoč instrumentalni vidik poudari poslovne oziroma ekonomske razloge za uvedbo ekološke oziroma družbenoodgovorne drže v delovanje podjetij. Pri tem pri povezavah med ekološkim menedžmentom in konkurenčno prednostjo izhajamo iz teorije naravnih virov in vidika dinamičnih sposobnosti. Poudarjamo strateške priložnosti za ekoučinkovitost, zmanjšanje stroškov ter povečanje produktivnosti virov in sposobnosti na temelju inovativnega razvoja. Odnos med družbeno odgovornostjo podjetij in njihovo konkurenčno prednostjo pa temelji predvsem na instrumentalni teoriji deležnikov in izpostavlja priložnosti za diferenciacijo, povečanje vrednosti tržne znamke ter povečanje

zadovoljstva deležnikov in zaposlenih. Skladno z instrumentalnim vidikom podjetja, ki v svoj menedžment vključijo tudi okoljska in družbena vprašanja, povečajo svojo vrednost.

Obstoječa literatura poudarja predvsem teoretična in empirična nasprotja pri instrumentalnem razumevanju, ali se cilji netržnih in tržnih dejavnosti podjetij medsebojno skladajo ali si nasprotujejo. Na tem mestu izpostavimo omejeno razlagalno moč instrumentalnega vidika in v teoretični okvir vključimo neoinstitucionalne teorije. Neoinstitucionalni vidik namreč izpostavlja, da povezave med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo niso splošne, temveč je potrebno upoštevati tudi posredovalni vpliv makroekonomskega in institucionalnega okolja. Skladno z neoinstitucionalnimi predpostavkami morajo podjetja za obstoj v industriji namreč pridobiti legitimnost, s tem da se uskladijo z institucionalnimi pritiski v okolju. V okviru svoje trajnostne naravnosti morajo podjetja torej upoštevati in se usklajevati z institucionalnimi pogoji, s čimer izboljšajo svojo sposobnost preživetja in uspeha. Tako neoinstitucionalni teoretični okvir nadalje pojasnjuje kompleksnost povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij.

V empiričnem delu doktorske disertacije preučujemo rezultate trajnostnega menedžmenta, in sicer na podlagi utemeljevalne teorije in z uporabo študije primera na storitvenem področju kongresnega turizma. Krovna metodologija je torej utemeljevalna teorija v konstruktivistični obliki, ki omogoča oblikovanje teoretične propozicije na podlagi induktivno-deduktivnega raziskovanja. Osnovno metodo obravnavanja podatkov pa predstavlja študija primera poslovne borze za kongresni turizem Conventa, ki predstavlja enega izmed najpomembnejših dogodkov za kongresni turizem v regiji Jugovzhodna Evropa in ki od leta 2011 v svojo organizacijo vključuje trajnostna načela. Tako v okviru instrumentalne študije primera na področju kongresnega turizma, ki je ključno odvisen od naravnega in družbenega okolja, preučujemo odnose med trajnostno držo poslovne borze, njeno ekonomsko uspešnostjo ter vrednostjo storitvene znamke. Pri tem uporabimo dvofazni eksplorativni raziskovalni načrt, ki omogoča oblikovanje bolj poglobljenih in obsežnejših razlag preučevanih pojavov.

V empiričnem delu raziskave najprej poudarimo posredovalne spremenljivke, ki izpostavijo, da rezultati trajnostno naravnega delovanja niso univerzalni. Posredovalne spremenljivke, ki temeljijo na neoinstitucionalnih teoretičnih predpostavkah, namreč pojasnjujejo vpliv institucionalnega konteksta na doseganje rezultatov trajnostnega menedžmenta. Tako omejevalni gospodarski in institucionalni pogoji pojasnijo umeščanje trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa na začetek kontinuuma ter njegov manjši obseg rezultatov. Institucionalni elementi torej omogočajo, da opredelimo zunanji in notranji kontekst uvedbe trajnostne drže ter pojasnimo doseganje rezultatov trajnostnega menedžmenta Convente.

V odnosu trajnostnega menedžmenta do konkurenčne prednosti poslovne borze je potrebno izpostaviti, da trajnostna naravnost, ki naj bi omogočala doseganje konkurenčne prednosti, na ekonomsko uspešnost borze ne vpliva neposredno. Trajnostni menedžment namreč ne omogoča stroškovnega vodstva ali diferenciacije, ki bi vodila k večvredni ekonomski uspešnosti. Trajnostni menedžment tako na ravni konkurenčnega pozicioniranja poslovne borze Conventa predstavlja konkurenčno pariteto oziroma primer ohlapnih znanj in sredstev, ki ne vpliva na zaznano vrednost storitve v očeh udeležencev.

Trajnostni menedžment poslovne borze ima neposreden pozitiven vpliv na doseganje ekoučinkovitosti oziroma poslovne uspešnosti, saj omogoča zniževanje stroškov in učinkovito rabo virov. Glede na to, da se povečanje poslovne uspešnosti navezuje na eno izmed

razsežnosti konkurenčnosti, bi lahko trdili, da je trajnostna drža posredno pozitivno povezana s konkurenčnostjo borze.

Z empirično raziskavo nadalje izpostavimo vpliv zaznanega trajnostnega menedžmenta na storitveno znamko Convente, pri čemer leži poudarek predvsem na izkušnji udeležencev. Skladno s tem trajnostna naravnost borze pozitivno vpliva na imidž oziroma pomen znamke Convente. Pri tem izpostavimo, da s pomočjo trajnostne drža poslovna borza dosega predvsem notranje rezultate, in sicer zadovoljuje simbolične in izkustvene potrebe udeležencev ter pozitivno vpliva na pomen znamke. Vendar trajnostni menedžment nima dovolj velikega vpliva, da bi neposredno in kratkoročno ustvarjal zunanje prednosti za poslovno borzo. Trajnosta naravnost borze torej ne vpliva neposredno na oblikovanje vrednosti storitvene znamke Convente.

S študijo primera poslovne borze Conventa nadalje razširimo razpon rezultatov trajnostnega menedžmenta. S tem ko Conventa v mimetično izomorfem procesu upošteva institucionaliziran trend trajnostne naravnosti, si v skupini poslovnih borz za področje kongresnega turizma zagotavlja določeno stopnjo legitimnosti. To se kaže s pozicioniranjem Convente v skupno kategorijo mednarodnih kongresnih borz. Na ta način trajnostna drža poslovne borze vodi k njeni legitimizaciji na mednarodnem kongresnem trgu in uspešnemu pozicioniranjem v kategorijo uveljavljenih poslovnih borz na področju kongresnega turizma.

Nadalje s pomočjo utemeljevalne teorije na terenu opredelimo koncept pridobivanja zunanjega znanja, kar pomeni, da udeleženci borze pridobijo izkustveno znanje o trajnostnem menedžmentu dogodkov. Pridobljeno tiho izkustveno znanje lahko udeleženci v procesu socializacije, eksternalizacije in procesiranja uporabijo znotraj svojih podjetij in s tem izkoristijo priložnost za oblikovanje pozicijskih prednosti in/ali utrjevanje imidža svojih podjetij. S tem ko Conventa torej zadovolji funkcionalne potrebe udeležencev po znanju in novih informacijah, jim nudi pomembno vrednost. Dejstvo, da na terenu utemeljimo pridobivanje zunanjega znanja kot enega izmed rezultatov trajnostnega menedžmenta Convente, kaže na pomembno vlogo funkcionalnih prednosti za udeležence.

S teoretično propozicijo tako poglobimo razumevanje rezultatov trajnostnega menedžmenta na primeru poslovne borze Conventa. Rezultati empirične študije izpostavljajo, da je pri analizi rezultatov trajnostnega menedžmenta potrebno (a) upoštevati institucionalni kontekst, v katerem se nahajajo podjetja, (b) upoštevati posredne povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo, (c) izpostaviti širši razpon rezultatov trajnostnega menedžmenta, (d) usmeriti se na ustvarjanje neopredmetenih vrednosti (npr. legitimizacija, znamčenje), (e) izpostaviti funkcionalne prednosti, ki jih trajnostni menedžment nudi deležnikom, in pri tem (d) upoštevati širši nabor deležnikov, vključno z naravnim in družbenim okoljem. Teoretična propozicija na primeru Convente tako poudari, da prednost trajnostnega menedžmenta ne leži v zagotavljanju kratkoročne ekonomske uspešnosti, temveč v ustvarjanju širše opredeljenih prednosti tako za podjetje kot za širši nabor deležnikov. Trajnosta naravnost vključuje potencial, da posredno in z dolgoročnega vidika z ustvarjanjem vrednosti za stranke, okolje in podjetje vodi k izboljšani ekonomski uspešnosti.

Na podlagi empiričnih in teoretičnih spoznanj iz doktorske disertacije ter v okviru vključevalnih teorij oblikujemo lasten model trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov. S predlaganim vključevalnim modelom izpostavimo, kako lahko kongresnoturistična oziroma širše storitvena podjetja strateško vključijo trajnostno držo v svoje delovanje in s tem sočasno ustvarjajo ekonomske, okoljske in družbene vrednosti.

Z doktorsko disertacijo tako poglobimo kompleksnost razumevanja povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij. Izpostavimo, da je potrebno preusmeriti pozornost iz vzročno-posledičnih povezav, ki stremijo h kratkoročni ekonomski uspešnosti podjetij, na širše opredeljene rezultate trajnostne države.

Ključne besede: trajnostni razvoj, trajnostni menedžment, ekološki menedžment, družbena odgovornost podjetij, konkurenčna prednost, kongresni turizem, vrednost storitvene znamke, izkušnja, pridobivanje znanja, utemeljevalna teorija, interdisciplinarnost

ABSTRACT: The link between competitive advantage and corporate sustainability: the case of meeting industry

The research area of this doctoral thesis focuses on the area of sustainable development, namely on corporate sustainability at the organizational level. Corporate sustainability consists of “non-market” activities, when companies include environmental and social issues in their traditional market-oriented activities. Through corporate sustainability, the companies can therefore link their economic performance with environmental and social performance. The conceptually and empirically disputed relationship opens the question, whether corporate sustainability and competitive advantage of companies can interact or are in conflict. The conceptualization of the relationship between “non-market” initiatives of corporate sustainability and “market” elements of competitive advantage is still at an early stage. This doctoral thesis aims to develop new empirical results and highlight theoretical ideas, which shine a light on the complex connections of environmental, social and economic performance of companies.

The theoretical platform of this thesis is therefore a conceptually controversial issue, whether the objectives of achieving environmental, social and economic performance of companies interact or are, indeed, in conflict. The theoretical part of the thesis systematically collects relevant theoretical platforms that contribute to the understanding of corporate sustainability and its impact on the competitive positioning of companies. In this the thesis examines the links between the environmental dimension, which focuses on the activities of environmental management, social dimension, which is associated with the concept of corporate social responsibility and economic dimension, which is based on the achievement of economic performance of companies. The dissertation rests on the deductive theorizing of current scientific knowledge on the relation of environmental management and competitiveness, as well as corporate social responsibility and competitiveness, then leading to fundamental findings on the relationship between corporate sustainability and competitive advantage of companies. Key theoretical backgrounds are interdisciplinary linked and presented in a conceptual framework from the perspective of macro systems.

At macro system level, the field of economy and achieving economic value are traditionally in focus; environmental and social areas are marginal. This disparate view on the independent addressing of macro systems economy-environment-society is at organizational level advocated by the neoclassical economic theory. The latter namely denies the integration of environmental and social topics in the operation of companies, as they oppose the primary objective of maximizing profits for the stockholders.

The intertwined view however, highlights a potential to intertwine the systems and simultaneously achieve economic, environmental and social value. Interdependence between the economic, environmental and social macro-systems is at organizational level mostly substantiated by instrumental theories. The prevailing instrumental view highlights business or economic reasons for introducing ecological or socially responsible practices in to the companies operations. Finding links between environmental management and competitive advantage stems from the natural-resource-based view of the firm and the perspective of dynamic capabilities. We emphasize the strategic opportunities for eco-efficiency, reduction of costs and increased productivity of resources and capabilities based on innovative development. The relationship between corporate social responsibility and competitive advantage is based primarily on the instrumental stakeholder theory and exposes opportunities

for differentiation, increasing brand equity as well as increasing the satisfaction of stakeholders and employees. According to the instrumental aspect companies, which include environmental and social issues in its management, increase their value.

The existing literature primarily emphasizes the theoretical and empirical contradictions of instrumental understanding, whether the objectives of non-market and market activities of companies are mutually reinforcing or conflicting. At this point the dissertation highlights the limited explanatory power of the instrumental perspective and incorporates the neoinstitutional theory into the theoretical framework. The neoinstitutional perspective underlines that the links between corporate sustainability and competitive advantage are not universal; it is necessary to take into account the moderating effects of the macroeconomic and institutional environment. In accordance with the neoinstitutional assumptions, companies have to gain legitimacy and thus comply with institutional pressures in the environment in order to survive in the industry. As part of their sustainability programs, companies must take into account and adjust to the institutional conditions, thereby improving their viability and success. Thus, the neoinstitutional theoretical framework further explains the complexity of the relationship between environmental, social and economic performance of companies.

The empirical part of the dissertation examines the results of corporate sustainability, based on the grounded theory and the use of a case study in the field of meeting industry. The dissertation adopts the constructivist grounded theory as the overarching methodology, which allows the creation of theoretical propositions on the basis of inductive-deductive research. The main method of data analyzing is presented through a case study of a meeting industry trade show Conventa, which is one of the most important industry events in the region of Southeast Europe and has been organized based on sustainability principles since 2011. Thus, in the context of an instrumental case study in the field of the meeting industry, which is vitally dependent on the natural and social environment, the dissertation studies the impact of the sustainable management of the trade show on its economic performance and service brand equity. The exploratory sequential research design is adopted to provide for more in-depth and comprehensive explanations of the studied phenomena.

The empirical part of the dissertation highlights the contingency perspective, asserting the results of corporate sustainability are not universal. The moderating variables, based on neoinstitutional theoretical assumptions, explain the impact of the institutional context on the results of corporate sustainability. The restrictive economic and institutional conditions explain the positioning of corporate sustainability of Conventa at the beginning of its continuum and its smaller scope of results. The institutional elements thus enable identifying the internal and external context of Conventa's sustainable business management and explain the achievement of results of corporate sustainability.

As regards the relationship between the corporate sustainability and the competitive advantage of the Conventa trade show, it should be noted the sustainable business management does not directly impact the competitive positioning of the trade show. Corporate sustainability does not enable cost leadership or differentiation, which would lead to superior economic performance of the trade show. At the level of the competitive positioning of Conventa, corporate sustainability presents competitive parity or slack skills and resources that do not affect the perceived value of services in the eyes of the participants.

Corporate sustainability of the trade show does however have a direct positive impact on achieving eco-efficiency, through cost savings and the efficient use of resources. Given that increasing eco-efficiency relates to one of the dimensions of competitiveness, it could be

argued that corporate sustainability is indirectly positively related to the competitiveness of the trade show.

The empirical research focuses on the relationship between the perceived corporate sustainability and the service brand equity of Conventa, with the emphasis mainly on the experience of the participants. Accordingly, corporate sustainability has a positive impact on the image of the Conventa brand. Above all it creates internal outcomes, which relate to satisfying the symbolic and experiential needs of participants as well as creating sustainable image of the event. Corporate sustainability, however, does not have a sufficient impact to directly engender short-term external outcomes, whereas it would bring about manifest advantages for the trade show. The corporate sustainability in the case of the Conventa show, therefore, does not directly lead to creating service brand equity.

The empirical research draws attention to a wider range of results of corporate sustainability in the case of Conventa. By taking into account the institutionalized trend of corporate sustainability in the mimetic isomorphic process, Conventa receives a certain degree of legitimacy in the category of meeting industry trade shows. This is evidenced by Conventa being situated in the category of established international meeting industry trade shows. Corporate sustainability of the trade show thus leads to its legitimization in the international meeting market and the successful positioning in the category of established meeting industry trade shows.

Using the grounded theory the dissertation establishes the concept of acquiring external knowledge, through which the participants gain experiential knowledge on sustainable event management. In the process of socialization, externalization and processing they can use this tacit experiential knowledge within their companies and therefore take the opportunity to develop their positional advantage and/or enhance their companies' image. Through corporate sustainability, the Conventa show can, hence, meet the functional needs of the participants to acquire new knowledge and information, thereby providing them with significant value. By grounding the external knowledge acquisition as a result of corporate sustainability of the Conventa show, the empirical research highlights the important role of satisfying the functional needs of customers.

The theoretical proposition in case of the Conventa trade show thus deepens the understanding of the results of corporate sustainability. The results of the empirical study highlight that the analysis of the results of corporate sustainability should (a) take into account the institutional context in which companies are situated, (b) take into consideration indirect links between environmental, social and economic performance, (c) highlight a broader range of outcomes of corporate sustainability, (d) focus on the creation of intangible value (e.g., legitimization, branding), (e) highlight the functional benefits corporate sustainability offers to stakeholders, and in this (d) allow for a wider range of stakeholders, including the natural and social environment. The theoretical proposition in the case of Conventa points out that the advantage of corporate sustainability lies not in providing short-term economic success, yet in creating broader benefits for both the company and a wider range of stakeholders. Corporate sustainability holds the potential to indirectly lead to the creation of long-term competitive advantage for the company, by creating value for customers, the environment and the company.

On the basis of empirical and theoretical findings and in the context of integrative theories the dissertation develops our own model of corporate sustainability and its results. The proposed integrative model highlights how the meeting industry, or in the broader perspective

the service industry, can strategically incorporate sustainable principles in its operation and thereby simultaneously create economic, environmental and social value.

In sum the present doctoral thesis deepens the understanding of the complexity of connections between environmental, social and economic performance of companies. It highlights the need to divert attention from the cause-and-effect relationship, which strives for short-term economic benefits, and direct it to broadly defined results of corporate sustainability.

Key words: sustainable development, corporate sustainability, environmental management, corporate social responsibility, competitive advantage, meeting industry, service brand equity, experience, external knowledge acquisition, grounded theory, interdisciplinarity

KAZALO

1. UVOD	7
1.1 Oprelitev problematike.....	7
1.2 Oprelitev namena in ciljev.....	8
1.3 Oprelitev metodologije raziskovanja.....	10
2. KONCEPTUALNA IZHODIŠČA	11
2.1 Trajnostni razvoj.....	16
2.2 Trajnostni menedžment.....	20
2.2.1 Povezave med trajnostnim in ekološkim menedžmentom ter družbeno odgovornostjo podjetij.....	27
2.3 Konkurenčnost	30
2.3.1 Strategije konkurenčnosti	33
2.3.2 Konkurenčna prednost.....	35
2.3.3 Ključni dejavniki uspeha	38
2.3.4 Konkurenčno sodelovanje	39
2.4 Znamčenje.....	41
2.4.1 Pomen tržnih znamk.....	41
2.4.2 Pomen storitvene znamke.....	44
2.4.3 Vrednost tržne znamke.....	46
2.4.4 Vrednost storitvene znamke	47
3. RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	50
3.1 Metodološki načrt raziskave	50
3.2 Načela in značilnosti metode kvalitativnega raziskovanja	55
3.3 Utemeljevalna teorija oziroma metoda	59
3.3.1 Oblike utemeljevalne teorije	60
3.3.2 Refleksivnost.....	65
3.3.3 Pregled literature	67
3.4 Študija primera	68
3.4.1 Uporaba študije primera v utemeljevalni teoriji.....	70
3.4.2 Področje kongresnega turizma	71
Kongresni turizem kot del poslovnega turizma	74

Kongresni turizem kot del turizma dogodkov	75
Menedžment dogodkov	76
3.4.3 Trajnostni (kongresni) turizem	77
3.4.4 Študija primera poslovne borze Conventa	81
3.5 Postopek oblikovanja utemeljevalne teorije	83
3.5.1 Glavni elementi metode utemeljevalne teorije	86
3.5.2 Analitični proces utemeljevalne teorije	87
3.6 Ustvarjanje podatkov	91
3.6.1 Poglobljeni intervjuji	97
3.6.2 Analiza besedil	101
3.6.3 Anketa	103
3.7 Analiza podatkov	108
3.7.1 Teoretična analiza kvantitativnih podatkov	112
3.7.2 Analiza kvantitativnih podatkov	115
4. REZULTATI IN ANALIZA	125
4.1 KONCEPTUALIZACIJA POVEZAV MED TRAJNOSTNIM MENEDŽMENTOM IN KONKURENČNO PREDNOSTJO	125
4.1.1 Instrumentalni teoretični okvir	134
4.1.1.1 Neoklasična ekonomska teorija	134
4.1.1.2 Teorija naravnih virov	137
4.1.1.3 Teorija deležnikov	142
4.1.2 Neoinstitucionalen teoretični okvir	153
4.2 OBLIKOVANJE TEORETIČNIH PREDPOSTAVK	160
4.2.1 Razumevanje trajnostnega razvoja in menedžmenta	160
Institucionalni pogoji na primeru poslovne borze Conventa	167
4.2.2 Trajnostni menedžment kot konkurenčna pariteta	172
Legitimizacija in umeščanje v skupno kategorijo	180
4.2.3 Trajnostni menedžment kot del vrednosti storitvene znamke	183
Zadovoljevanje potreb preko trajnostnega menedžmenta	195
Trajnostna naravnost destinacije	199
4.2.4 Pridobivanje znanja o trajnostnem menedžmentu	201
4.3 PROPOZICIJA TEORETIČNEGA OKVIRA	210

4.3.1 Vrednost trajnostnega menedžmenta	213
4.4 MODEL TRAJNOSTNEGA MENEDŽMENTA.....	220
4.4.1 Vključevalni vidik trajnostnega menedžmenta.....	220
4.5 KRITIČNA OCENA UPORABE UTEMELJEVALNE TEORIJE PRI RAZKRIVANJU POVEZAV	232
5. SKLEP IN DISKUSIJA	246
5.1 Diskusija rezultatov.....	246
5.2 Izvirni prispevek disertacije	253
5.3 Omejitve disertacije	258
5.4 Sklep	261
6. LITERATURA	263
7. STVARNO IN IMENSKO KAZALO	284
8. PRILOGE	287
Priloga A: Analiza pilotnih intervjujev	287
Priloga B: Vodila za intervju	292
Priloga C: Vprašalnik o vplivu trajnostnega menedžmenta na vrednost storitvene znamke.....	297

KAZALO TABEL IN SLIK

Slika 2.1: Opredelitev trajnostnosti	19
Slika 2.2: Trajnostni menedžment in njegova soodvisnost	23
Slika 2.3: Celostno pojmovanje trajnostnega menedžmenta in njegovih šest kriterijev	25
Tabela 2.4: Opredelitve trajnostnega menedžmenta izhajajoč iz opredelitve trajnostnosti	26
Slika 2.5: Pregled nad koncepti o odnosih med okoljem, družbo in gospodarstvom	29
Tabela 2.6: Pregled ključnih značilnosti konceptualizacije konkurenčnosti.....	31
Slika 2.7: Analiza petih dejavnikov konkurenčnosti.....	33
Slika 2.8: Splošne strategije konkurenčnosti.....	34
Slika 2.9: Elementi konkurenčne prednosti.....	36
Slika 2.10: Shema teorije konkurenčnosti po teoriji virov	37
Slika 2.11: Matrica konkurenčnega pozicioniranja.....	38
Slika 2.12: Mreža vrednosti za konkurenčno sodelovanje	40
Tabela 2.13: Pomen tržnih znamk za potrošnike	42
Tabela 2.14: Pomen tržnih znamk za podjetja	43
Slika 2.15: Model oblikovanja vrednosti storitvene znamke	48
Tabela 3.1: Pojasnjevanje kot vrsta konceptualnih prispevkov k znanosti	51
Tabela 3.2: Raziskovalna perspektiva teoretičnega dela doktorske disertacije	52
Tabela 3.3: Raziskovalni vidik empiričnega dela doktorske disertacije	54
Tabela 3.4: Temeljne predpostavke in značilnosti oblik utemeljevalne teorije	62
Slika 3.5: Odnos raziskovalcev do raziskovalnega področja	65
Tabela 3.6: Umestitev pregleda literature v proces utemeljevalne teorije	67
Slika 3.7: Tržni deleži mednarodnega turizma glede na namen potovanja.....	72
Slika 3.8: Segmentacija kongresnega turizma.....	73
Slika 3.9: Razdelitev poslovnega turizma	74
Slika 3.10: Tipologija dogodkov	76
Slika 3.11: Tri ravni študije turizma dogodkov.....	77
Tabela 3.12: Konceptualni in operativni okvir razvoja trajnostnega turizma	80
Slika 3.13: Proces utemeljevalne teorije	85
Tabela 3.14 Primer kategorizacije v empirični študiji	87

Slika 3.15: Vključevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod ustvarjanja podatkov	92
Slika 3.16: Raziskovalni načrt za vključevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod	93
Tabela 3.17: Pregled metod ustvarjanja podatkov glede na kategorije subjektov v raziskavi.	94
Tabela 3.18: Pregled metod ustvarjanja podatkov glede na vrste podatkov in načine vzorčenja	95
Tabela 3.19: Pregled nad intervjuvanci v raziskavi	97
Tabela 3.20: Pregled nad novinarskimi članki, vključenimi v vsebinsko analizo	101
Slika 3.21: Odnos med trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke	104
Tabela 3.22: Operacionalizacija vrednosti storitvene znamke	106
Tabela 3.23: Populacija razstavljavcev in vabljenih gostov, vključenih v anketiranje	108
Slika 3.24: Prikaz opredeljevanja značilnosti podkategorije	109
Slika 3.25: Prikaz povezovanja podkategorij z njihovimi značilnostmi	110
Slika 3.26: Prikaz oblikovanja kategorije	110
Tabela 3.27: Univariatna analiza spremenljivk za oblikovanje merskih lestvic	116
Tabela 3.28: Univariatna analiza sestavljenih spremenljivk	119
Tabela 3.29: Velikost učinka med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke	121
Tabela 3.30: Univariatna analiza kazalnikov zaznanega trajnostnega menedžmenta glede na kategorijo udeležencev	122
Tabela 3.31: Velikost učinka med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke glede na kategorijo udeležencev	123
Slika 4.1: Konceptualizacija odnosa med gospodarskim, okoljskim in družbenim sistemom	127
Tabela 4.2: Ekonomska perspektiva v razponu trajnostnosti	131
Slika 4.3: Večstopenjski okvir povezav med družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij.	148
Tabela 4.4: Okvir instrumentalnega razumevanja povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo	150
Slika 4.5: Konceptualizacija povezav z makrosistemskega vidika	159
Slika 4.6: Povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke	195
Slika 4.7: Model SECI	204

Slika 4.8: Proces pridobivanja zunanjega znanja	206
Slika 4.9: Teoretična propozicija modela trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov.....	210
Slika 4.10: Predlagani model trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov.....	223
Slika 4.11: Razpon rezultatov trajnostnega menedžmenta.....	229
Tabela 4.12: Prednosti uporabe utemeljevalne teorije v doktorski disertaciji	232
Tabela 4.13: Slabosti uporabe utemeljevalne teorije v doktorski disertaciji.....	237
Tabela 5.1: Model trajnostnega menedžmenta: pokazatelji in posredovalne spremenljivke ter rezultati.....	248

1. UVOD

1.1 Opredelitev problematike

Okoljski problemi, kot so globalno segrevanje, onesnaževanje zraka, strupeni odpadki, zmanjševanje biotske raznovrstnosti in zalog neobnovljivih virov, so povečali zavest o okoljskih, družbenih in gospodarskih posledicah dosedanjega razvoja. Hkrati s perečo neenakopravnostjo pri porazdelitvi virov in povečevanjem revščine so ti zaskrbljujoči problemi sprožili nov val zanimanja za znanstveno preučevanje medsebojnih odnosov med gospodarstvom ter naravnim in družbenim okoljem. To je v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja vodilo k utemeljevanju nove smeri razmišljanja o razvoju sodobnih družb v smeri trajnostnega razvoja.

Pri tem je organizacijska raven podjetij sčasoma postala prepoznana kot ključna gonilna sila pri reševanju okoljskih in družbenih problemov. Po eni strani podjetja predstavljajo vzrok nekaterih netrajnostnih razmer, po drugi strani pa imajo dostop do sredstev, ki so potrebni za reševanje globalnih izzivov. Podjetja so posledično pod vse večjim pritiskom, da v svoje delovanje vključijo širok razpon področij, ki tradicionalno niso bila del njihove odgovornosti. Prevzela naj bi namreč odgovornost do naravnega in družbenega okolja oziroma njunih deležnikov. Podjetja naj bi tako svoj gospodarski razvoj v večji meri uravnotežila s ciljem doseganja varovanja okolja in družbene pravičnosti. Tudi strategija Evropske unije Evropa 2020 zagovarja razvoj pametnega, trajnostnega in vključevalnega gospodarstva. Z zasledovanjem trajnostne rasti želi Evropska unija izboljšati svojo produktivnost in konkurenčnost, s čimer je nastal temelj za povezovanje med trajnostnim razvojem in konkurenčnostjo gospodarstva.

Konceptualizacija povezav med okoljsko, družbeno in gospodarsko razsežnostjo sistema je na organizacijski ravni šele na začetni stopnji. Tradicionalno sta namreč v središču pozornosti podjetij ekonomska razsežnost ter doseganje ekonomskih vrednosti, okoljska in družbena področja pa so obrobne pomena. Vendar se v vse večji meri izpostavlja potreba po preoblikovanju tradicionalnih modelov poslovanja v smeri trajnostnega menedžmenta. Slednji temelji na vzajemnem odnosu med podjetji ter naravnim in družbenim okoljem in predstavlja pomembno alternativo tradicionalnemu modelu rasti in maksimizaciji dobička. Poleg tega da

trajnostni menedžment zasleduje cilj razvoja in donosnosti podjetij, namreč zahteva, da podjetja sledijo okoljskim in družbenim ciljem, še posebej tistim, ki se navezujejo na trajnostni razvoj. Znanstvena in menedžerska skupnost se pri tem srečujeta z vprašanjem, ali okoljska, družbena oziroma etična področja pomembno vplivajo na poslovno okolje podjetij in so zato bistvena za njihovo poslovanje. Zastavlja se torej vprašanje, ali in pod katerimi pogoji lahko trajnostni menedžment ustvarja vrednosti za podjetja.

V doktorski disertaciji se poskušamo te raziskovalne vrzeli dotakniti z oblikovanjem povezav in vplivov med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo podjetij. Želimo namreč raziskati vzročno povezavo med »netržnimi« aktivnostmi trajnostnega menedžmenta in »tržnim« elementom konkurenčne prednosti podjetij. Interakcija med netržnim in tržnim okoljem namreč odpira vprašanje, ali se cilji doseganja okoljske, družbene in ekonomske uspešnosti podjetij prepletajo ali pa so si v navzkrižju.

Poleg teoretične razprave o vlogi trajnostnega menedžmenta pri ustvarjanju ekonomske vrednosti za podjetja s študijo primera na empirični ravni preučimo povezave med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke. S tem v razpravo vključimo koncept vrednosti storitvene znamke, ki naj bi podjetjem preko uvedbe trajnostnega menedžmenta prinesla dodano vrednost. Tako na primeru storitvene dejavnosti kongresnega turizma, ki je *per se* odvisen od naravnega in družbenega okolja, preučujemo rezultate trajnostnega menedžmenta.

V doktorski disertaciji torej izhajamo iz preučevanja kompleksnosti povezav med koncepti trajnostnega razvoja in menedžmenta, konkurenčne prednosti in vrednosti storitvene znamke, ki interdisciplinarno prepletajo področja varovanja okolja, strateškega menedžmenta in tržnega komuniciranja.

1.2 Opredelitev namena in ciljev

V doktorski disertaciji želimo prispevati k poglobljenemu razumevanju kompleksnosti povezav med tržnimi in netržnimi dejavnostmi podjetij. Slednje se pri tem navezujejo na vključevanje okoljskih in družbenih vprašanj v tradicionalno, tj. tržno usmerjeno delovanje podjetij. Pri tem se srečujemo z vprašanjem povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo podjetij, ki ga zaznamujejo nasprotujoče si teoretične utemeljitve in

protislovni rezultati empiričnih študij. S teoretično razpravo doktorske disertacije želimo najprej pregledati, kako sodobne teorije obravnavajo medsebojna teoretična razmerja med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo podjetij. Naše razumevanje pri tem temelji na vključevanju spoznanj, ki jih ponujajo različne teorije, raziskovalna področja in discipline.

V empiričnem delu disertacije želimo s pomočjo krovne metodologije utemeljevalne teorije poglobljeno preučiti kompleksnost rezultatov trajnostnega menedžmenta. Utemeljevalno teorijo uporabimo na študiji primera trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa, ki predstavlja enega najpomembnejših srečanj kongresnoturističnih deležnikov v Sloveniji in hkrati pomemben primer trajnostno naravnane dogodka. Zato nudi veliko priložnost za razumevanje preučevanega pojava. Empirično študijo pričnemo z raziskovanjem povezav med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke. S tem ko želimo pojasniti tudi vpliv na doseganje vrednosti znamke, razširimo razpravo o vplivu trajnostne drže na širše opredeljeno uspešnost podjetij. S pomočjo utemeljevalne teorije želimo namreč oblikovati teoretično propozicijo, ki opredeljuje rezultate trajnostnega menedžmenta na primeru poslovne borze Conventa.

Z utemeljevalno teorijo lahko nadalje izluščimo novo znanje, ki ga bo mogoče uporabiti tudi na preučevanem področju. Za menedžerje pa je bistveno predvsem vprašanje, kakšen model trajnostnega menedžmenta vodi k oblikovanju konkurenčne prednosti. Nadalje želimo oblikovati model trajnostnega menedžmenta, ki bo omogočal doseganje uspešnosti podjetij.

In nenazadnje želimo v doktorski disertaciji kritično oceniti, kako uporaba utemeljevalne teorije kot krovne metodologije prispeva k povečevanju znanja o trajnostnem menedžmentu in njegovih rezultatih. Kritično vrednotenje utemeljevalne teorije namreč predstavlja pomembno izhodišče za ocenjevanje smotnosti izvedbe nadaljnjih študij s podobnimi raziskovalnimi vprašanji ali področji preučevanja.

Temeljni namen doktorske disertacije je torej spodbuditi in poglobiti razpravo o naravi odnosov med okoljem, družbo in gospodarstvom na mezoorganizacijski ravni podjetij. S tem želimo prispevati k poglobljenemu razumevanju trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov. S prepletanjem teoretičnega in empiričnega dela želimo oblikovati novo znanje, ki bo na verodostojen način predstavilo preučevani pojavi in bilo hkrati uporabno ter merodajno za uporabo v praksi.

1.3 Opredelitev metodologije raziskovanja

Doktorsko disertacijo sestavljata teoretični in empirični del s skupnim ciljem, da z uporabo predvsem kvalitativnih metod dela oblikujemo nove teoretične ideje. Prvi sklop raziskovalnih vprašanj predstavlja del teoretičnega raziskovanja, kjer izhajamo iz deduktivne razprave na podlagi dosedanjih znanstvenih spoznanj. V tem delu disertacije tako vzpostavimo medsebojna teoretična razmerja med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo podjetij. S sistematičnim preučevanjem podobnosti in razlik sledimo procesu odkritja in cilju razmejevanja, na podlagi česar lahko oblikujemo teoretične ideje o predmetu preučevanja.

V empiričnem delu disertacije želimo na podlagi induktivno-deduktivnega raziskovanja z utemeljevalno teorijo oblikovati teoretično propozicijo o rezultatih trajnostnega menedžmenta. Krovno metodologijo doktorske disertacije tako predstavlja utemeljevalna teorija, ki omogoča ustvarjanje novega znanja v obliki, ki nudi poglobljeno razumevanje preučevanih pojavov. Pri oblikovanju vsebinske teoretične propozicije izhajamo iz sočasnega pridobivanja in analiziranja podatkov s terena ter njihovega povezovanja z obstoječim teoretičnim gradivom. Utemeljevalno teorijo v konstruktivistični obliki uporabimo v okviru instrumentalne študije primera, ki ponuja priložnost za raziskovanje predmeta preučevanja in oblikovanje teoretične propozicije. Predmet preučevanja v empiričnem delu disertacije ostaja trajnostni menedžment v odnosu do konkurenčne prednosti podjetij, le-to pa razširimo s konceptom vrednosti storitvene znamke.

Glede na študijo primera in cilje empirične raziskave v doktorski disertaciji vključujemo kvalitativne in kvantitativne podatke, in sicer v dvofaznem eksplorativnem raziskovalnem načrtu dela. Vključevanje metod poglobljenega intervjuja, vsebinske analize virov in ankete omogoča boljše razumevanje raziskovalnih vprašanj. Posledično lahko povečamo raven kakovosti raziskovanja in zagotovimo verodostojnost predlagane teoretične propozicije.

2. KONCEPTUALNA IZHODIŠČA

Na začetku postavimo konceptualni okvir doktorske disertacije, in sicer v povzetku predstavimo raziskovalno področje in izpostavimo, kako z našim raziskovalnim delom prispevamo k poglobljanju znanja o preučevanem pojavu. Razpravo o vplivu trajnostnega menedžmenta na konkurenčno prednost podjetij najprej zaznamuje vprašanje, kako opredeliti trajnostno držo podjetij in skladno s tem, katero teoretično podstat uporabimo pri utemeljevanju. Kot kasneje podrobneje predstavimo, se trajnostni menedžment med drugim povezuje s konceptoma ekološkega menedžmenta (Shrivastava 1995; Starik in Rands 1995; Vuk 2000) in družbene odgovornosti podjetij (Carroll 1979; Wood 1991; de Bakker in drugi 2005). Iz parcialne perspektive odnosa med ekološkim menedžmentom in družbeno odgovornostjo podjetij na eni ter konkurenčnostjo na drugi strani avtorji (Sharma in Ruud 2003; Wagner in Schaltegger 2004; Salzmann in drugi 2005; Wagner 2007) nato sklepajo o povezavah med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo.

Skladno z zgodovinsko umeščenostjo trajnostnega razvoja v okvir povezav med okoljem in gospodarstvom raziskovalni proces pričnemo z analiziranjem povezav med ekološkim menedžmentom in konkurenčnostjo podjetij. Nadalje nas k preučevanju ekološkega menedžmenta spodbudi vpetost (kongresnega) turizma v naravno okolje; naša študija primera namreč temelji na področju kongresnega turizma. Povezave med ekološkim menedžmentom in konkurenčnostjo podjetij pri tem zaznamuje instrumentalno iskanje odgovora na vprašanje, »ali se podjetjem obrestuje delovati zeleno« (Ambec in Lanoie 2008, 45). Avtorji (Hart 1995, 2005; Shrivastava 1995; Porter in van der Linde 1998; Sharma in Vredenburg 1998; Aragón-Correa in Sharma 2003; Wagner in Schaltegger 2004; Bansal 2005; Ambec in Lanoie 2008) torej opredeljujejo poslovne utemeljitve, kako okolju prijazne dejavnosti podjetij vodijo k doseganju konkurenčne prednosti podjetij. Z instrumentalnega vidika ekološki menedžment torej predstavlja orodje za doseganje ekonomskih vrednosti (Schaltegger in drugi 2011, 7).

Na empirični ravni lahko ta odnos opredelimo kot povezavo med okoljsko in finančno oziroma ekonomsko uspešnostjo podjetij (Wagner 2007, 4). Dejavnosti ekološkega menedžmenta namreč opredelijo raven okoljske uspešnosti, medtem ko je konkurenčnost eden glavnih dejavnikov ekonomske uspešnosti (Wagner in Schaltegger 2003). Avtorji pri tem kot merilo za ekonomsko uspešnost podjetja pogosto uporabijo konkurenčnost. Čeprav je lahko

vpletenih več spremenljivk, je najbolj verjetna posledica konkurenčne prednosti, ki izhaja iz ekološkega menedžmenta, izboljšanje ekonomske uspešnosti (López-Gamero in drugi 2009, 3112–4). Z instrumentalnega vidika empirične študije tako želijo dokazati pozitiven vpliv okoljske uspešnosti na ekonomsko (Klassen in McLaughlin 1996; Wagner in Schaltegger 2004; López-Gamero in drugi 2009; Molina-Azorín in drugi 2009; Wagner 2010; Dixon-Fowler in drugi 2013), vendar prikazujejo protislovne rezultate tako z vidika (pozitivne, negativne in nevtralne) usmerjenosti kot vzročne povezave.

Iz parcialne perspektive lahko nadalje preučujemo odnos med družbeno odgovornostjo in konkurenčno prednostjo podjetij. Tako lahko govorimo o odnosu med družbeno uspešnostjo, ki se nanaša na rezultate izvajanja družbenoodgovornih dejavnosti, in ekonomsko uspešnostjo (Orlitzky in drugi 2003; Brammer in Millington 2008). Tudi pri preučevanju povezav med družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij prevladuje instrumentalno razumevanje družbene odgovornosti, ki predstavlja strateško orodje za doseganje konkurenčne prednosti (Porter in Kramer 2006, 2011; Tetraault Sirsly in Lamertz 2008; Busch in Hoffmann 2011; McWilliams and Siegel 2011; Perrini in drugi 2011). Po drugi strani je možno nasprotno utemeljevati, da družbenoodgovorna drža podjetij zmanjšuje njihovo konkurenčnost na trgu (Friedman 1962, 1970; Henderson 2001; Jensen 2002). Skladno z nasprotujočimi si teoretičnimi vidiki tudi empirične študije o povezavah med družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij nudijo nedokončane rezultate (Waddock in Graves 1997; López in drugi 2007; Margolis in drugi 2007; Brammer in Millington 2008; Surroca in drugi 2010; Schreck 2011; Costa Lourenco in drugi 2012; Humphrey in drugi 2012).

Tekom let se je oblikoval znaten korpus znanja, ki teoretično in empirično preučuje povezave med ekološkim menedžmentom oziroma družbeno odgovornostjo in konkurenčnostjo podjetij (McWilliams in Siegel 2001; Margolis in Walsh 2003). Po drugi strani pa moramo izpostaviti, da vzročno-posledični odnosi med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo še vedno ostajajo brez dokončnih odgovorov. Ti odnosi so namreč izredno kompleksni (Salzmann in drugi 2005, 30). Kot izpostavi Schreck (2011, 170), bi bilo dejansko težko pričakovati, da obstaja jasna pozitivna ali negativna povezava med družbeno oziroma okoljsko in ekonomsko uspešnostjo podjetij. Zato avtorji (Perrini in drugi 2011; Brammer in drugi 2012) pozivajo k bolj poglobljenemu preučevanju odnosov med netržnimi in tržnimi dejavnostmi podjetij. V doktorski disertaciji naslovimo ta raziskovalni manko in

analiziramo, predstavimo ter na sistematičen način uporabimo teoretično in empirično znanje o povezavah med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij. S tem poskušamo odgovoriti na prvo raziskovalno vprašanje (RV₁): *»Kako je moč opredeliti trajnostni menedžment v konkurenčnih pogojih tržnega gospodarstva?«*

Pri tem se dotaknemo povezav tako med okoljsko in ekonomsko kot med družbeno in ekonomsko uspešnostjo. Večina teoretičnih in empiričnih del namreč temelji na eni teoretični podstat: ali izhajajo iz teoretičnega okvira ekološkega menedžmenta ali pa iz družbene odgovornosti podjetij (Vaaland in drugi 2008; Goyal in drugi 2013). V disertaciji zaobjemamo širši vidik in vključujemo ter povezujemo tako teoretične podlage s področja ekološkega menedžmenta kot tudi družbene odgovornosti podjetij.

Nadalje poskušamo v doktorski disertaciji preseči omejen pristop k instrumentalnemu razumevanju ekološkega oziroma trajnostnega menedžmenta in družbene odgovornosti podjetij (van Beurden in Gössling 2008; Vaaland in drugi 2008; Perrini in drugi 2011; Brammer in drugi 2012). Instrumentalna logika namreč predstavlja poenostavljeno razumevanje netržnih dejavnosti podjetij, ki vodi k netočnim rezultatom. Poleg tega da torej preučujemo ekološki oziroma trajnostni menedžment in družbeno odgovornost podjetij v povezavi z njihovo konkurenčnostjo z instrumentalnega vidika, te odnose predstavimo tudi v neoinstitucionalnem teoretičnem okviru. Na ta način razpravo poglobimo in se usmerimo k bolj poglobljenemu preučevanju narave povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo.

Kompleksnost povečamo tudi s tem, da v preučevanje rezultatov okoljskih in družbenih dejavnosti podjetij vključimo koncept vrednosti tržne znamke (Farquhar 1989; Aaker 1991; Keller 1993; Aaker in Joachimsthaler 2000; Keller in Lehmann 2006; Keller in drugi 2008). Obstoječe raziskave namreč kot enega izmed rezultatov družbene odgovornosti podjetij omenjajo tudi povečanje vrednosti znamke, saj lahko podjetja s pomočjo družbene odgovornosti oblikujejo pozitivne asociacije in jih povežejo s svojo znamko. Oblikovanje družbenoodgovornega imidža pa lahko zagotavlja različne vrednosti za podjetja, med drugim lahko vodi tudi k diferenciaciji od konkurentov (Bhattacharya in Sen 2004; Ricks Jr. 2005; Du in drugi 2007; Lai in drugi 2010; Wang 2010; Hsu 2012; Torres in drugi 2012). Tako lahko utemeljimo, da netržno delovanje podjetij vodi k višji vrednosti njihove znamke, kar omogoči njihovo diferenciacijo napram konkurentom. Na ta način razumemo vrednost tržne znamke

kot specifičen vir podjetij oziroma »gonilno silo« diferenciacije (Bharadwaj in drugi 1993, 86). Večja vrednost znamke torej predstavlja poslovno priložnost, da podjetja povečajo svoje vire in sposobnosti ter dosežejo vzdržno konkurenčno prednost. Predvidevamo lahko, da s tem ko trajnostni menedžment poveča vrednost tržne znamke podjetij, nadalje omogoča diferenciacijo oziroma vrhunsko konkurenčno pozicioniranje podjetij na trgu.

Predhodne teoretične razprave družbeno odgovornost podjetij in vrednost tržne znamke povezujejo predvsem na potrošniških trgih izdelkov, z našo empirično raziskavo pa te povezave opredeljujemo na organizacijskem trgu in storitvenem področju kongresnega turizma. Teoretično propozicijo Flinta in Goliceve (2009) o vplivu trajnostnega menedžmenta na konkurenčno prednost in vrednost tržne znamke v vinski industriji želimo namreč preveriti s konceptualizacijo povezav med konstrukti na primeru storitvenega dela kongresnega turizma. Avtorji (van Beurden in Gössling 2008; Marín in drugi 2012) izpostavljajo, da je pomembno umestiti raziskave v različne industrije ter tako opredeliti, ali in kakšen vpliv ima industrija na doseganje rezultatov netržnih dejavnosti. Kljub temu da storitvene dejavnosti predstavljajo velik del gospodarstev v razvitih državah in imajo tako pomemben vpliv na okolje, le omejeno število empiričnih raziskav preučuje povezave na storitvenih področjih (Vaaland in drugi 2008; Goyal in drugi 2013). Z empirično študijo na področju kongresnega turizma tako preučujemo povezave v industriji, ki kolikor vemo, še ni bila predmet preučevanja rezultatov trajnostne drže podjetij. (Kongresni) turizem predstavlja eno izmed gospodarskih dejavnosti z visoko stopnjo rasti, ki po eni strani spodbuja gospodarski in družbeni razvoj, po drugi pa povzroča negativne okoljske učinke, ki vodijo k poslabšanju kakovosti okolja (Polajnar Horvat in Smrekar 2010, 144). Zaradi povezanosti med turizmom ter naravnim in družbenim okoljem trajnostni (turistični) razvoj (Jafari 1990; Opperman 1993; Hunter 1997; Hardy in drugi 2002) v odnosu do konkurenčnosti (Stabler 1997; Hassan 2000; Ritchie in Crouch 2005) predstavlja enega ključnih predmetov preučevanja.

Naše področje preučevanja tako zaznamujejo nasprotujoči si in dvomni rezultati prejšnjih raziskav ter potreba po novem znanju in razumevanju problematike. Avtorji (Charmaz 2006; Flick 2009; Birks in Mills 2011) v tem primeru predlagajo uporabo utemeljevalne teorije, ki omogoča sistematičen pristop k oblikovanju teoretičnih idej na podlagi podatkov s terena in v okviru obstoječih teorij. Z utemeljevalno teorijo lahko namreč ustvarimo novo znanje v obliki

teoretične propozicije (Stake 2005, 448), ki nudi poglobljeno razumevanje rezultatov trajnostnega menedžmenta. Tako si zastavimo drugo raziskovalno vprašanje (RV₂): »*Kakšne so povezave med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke?*« Medtem ko večina raziskav o rezultatih netržnih dejavnosti podjetij izhaja iz teoretičnih utemeljitev (Lee in drugi 2011), v doktorski disertaciji v induktivno-deduktivnem procesu temeljimo na podatkih s terena, ki jih soočamo in utemeljujemo v obstoječem korpusu znanja. Pri tem preučimo, ali lahko na podlagi podatkov s terena opredelimo še druge rezultate trajnostne drže, ki jih literatura do sedaj ne izpostavlja. Večina empiričnih študij o družbeni odgovornosti podjetij je kvantitativne narave, tega raziskovalnega manka pa se lotimo z uporabo induktivne eksploratorne empirične študije. Z empirično raziskavo »v kontekstu odkritja« tako analiziramo in opredelimo nove koncepte ter njihove odnose (Vaaland in drugi 2008, 948). Na podlagi empirične študije z utemeljevalno teorijo na ta način poskušamo razumeti celoten razpon rezultatov trajnostnega menedžmenta in jih ustrezno teoretično umestiti.

Na podlagi rezultatov empirične študije in teoretične analize virov nadalje postavimo lasten model trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov. S tem poskušamo odgovoriti na tretje raziskovalno vprašanje (RV₃): »*Kakšen model trajnostnega menedžmenta predstavlja dejavnik diferenciacije?*« Hkrati se skušamo odzvati na dejstvo, da le omejeno število avtorjev (Porter in Kramer 2006, 2011; Stubbs in Cocklin 2008; Schaltegger in drugi 2011) odgovarja na vprašanje, kakšen model ekološkega menedžmenta oziroma družbene odgovornosti podjetij vodi k njihovi ekonomski uspešnosti. Tako izkoristimo prednost utemeljevalne teorije, da odkrivamo oziroma ustvarjamo znanje, ki je bistveno tako za akademsko kot za menedžersko skupnost. Predlagani model trajnostnega menedžmenta ima namreč pomembno vlogo za menedžerje, na osnovi katerega se lahko soočijo z okoljskimi in družbenimi izzivi na način, ki vodi k doseganju merodajnih rezultatov. Na ta način želimo teoretično pridobljeno in empirično ustvarjeno znanje prenesti tudi na področje gospodarstva, predvsem slovenske kongresne industrije.

Četrto si zastavimo vprašanje (RV₄): »*V kolikšni meri utemeljevalna teorija prispeva k razkrivanju povezav med predmeti preučevanja?*« Utemeljevalna teorija nam namreč omogoča, da s podatki s terena in iz okvira obstoječih teoretičnih podlag pridemo do oblikovanja novega znanja. Na tej točki torej ocenimo uporabnost utemeljevalne teorije pri

ustvarjanju novega znanja o rezultatih trajnostnega menedžmenta na študiji primera trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa. Poleg tega predstavimo naše izkušnje in spoznanja z uporabo te metode, kar je ključnega pomena, saj je število raziskav z utemeljevalno teorijo na področjih tržnega komuniciranja in strateškega menedžmenta omejeno. V nadaljevanju predstavimo tipajoče/osmišljajoče koncepte, ki oblikujejo naš začetni analitični okvir.

2.1 Trajnostni razvoj

Tradicionalni model rasti temelji na neoklasičnem ekonomskem pristopu (Friedman 1962, 1970; Jensen 2002), ki izhaja iz del Smitha in Ricarda in se osredotoča na neomejeno gospodarsko rast. Konec 20. stoletja pride do povezovanja teorij razvoja in koncepta trajnostnosti, pri čemer nastane nova paradigma razvoja, in sicer trajnostni razvoj (Brundtland 1987; Munro 1995; Starik in Rands 1995; Bell in Morse 2003; Plut 2005, 2007).^{1, 2}

Razvoj se tako ne pojmuje le ekonomsko, torej z vidika razvoja gospodarstva, temveč pride do zблиževanja gospodarskega razvoja in ekologizma (Hardy in drugi 2002, 475). Dotedanjo antropocentrično etiko upravljanja razvoja, usmerjeno v rast in izkoriščanje virov za zadovoljevanje želja potrošnikov, torej zamenja nastajajoča okoljevarstvena etika, ki jo zaznamujejo okoljska in medgeneracijska odgovornost, družbena pravičnost in uravnoteženje razvojnih ciljev (Plut 2005, 62).

Odnos med človekom in okoljem lahko namreč opredelimo s treh različnih vidikov (Ferry 1998, 21). Antropocentrična smer zagovarja stališče, da je vedno in povsod potrebno ščititi človeka, saj okolje nima sebi lastne, notranje vrednosti in zato ni pravni subjekt. Nasprotno okoljevarstvena etika poudarja, da ne smemo iskati le koristi za ljudi, temveč je potrebno vsa bitja obravnavati kot pravne subjekte, in tako predstavlja reformistično antropocentrično smer

¹ Z vidika slovenske terminologije: Pirnat in Anko menita, da trajnostni razvoj ni najbolj ustrezen prevod angleške besedne zveze »sustainable development« in bi jo bilo ustrežneje pomensko opredeliti kot zadržan oziroma vzdrževan razvoj; Seljak zagovarja uporabo oblike uravnovežen razvoj (Plut 2002, 79–80).

² Bell in Morse (2003, 3) opozarjata, da se izraz trajnostni razvoj pogosto uporablja kot sopomenka za trajnostnost (angl. »sustainability«), kar vodi k terminološki nejasnosti. Z vidika zasnove trajnostnosti predstavlja trajnostni razvoj njeno udejanjanje zlasti na gospodarskem področju. Tako po mnenju Munroja (1995, 28) trajnostnost predstavlja ključni kriterij presoje razvoja, medtem ko trajnostni razvoj predstavlja dosegljiv cilj. Z uporabo besede trajnostnost se navezujemo na težnje po udejanjanju načel varstva okolja, zagotavljanju kakovosti življenja in enakosti ljudi tako v sedanjosti kot v prihodnosti ter po dolgoročno zasnovanem delovanju gospodarstva (Plut 2002, 75).

kritike modernosti. Radikalni vidik naravovarstvene etike (t. i. globoka ekologija) pa pravi, da je pred človekom potrebno zaščititi celotne ekosisteme, biosfero in naravo, ki ji je podeljena njena lastna, notranja vrednost. Gre torej za prehod od družbene pogodbe in varovanja človeka kot središča sveta do naravne pogodbe, na podlagi katere moramo pred človekom varovati kozmos kot tak. Dosedanjo antropocentrično etiko upravljanja razvoja naj bi glede na siromašenje okolja in uveljavitev trajnostnega razvoja v 21. stoletju zamenjali z nastajajočo okoljevarstveno etiko (Plut 2005, 62).

Uvodoma načelo trajnostnosti označuje trajno ali trajnostno prilagajanje gospodarske dejavnosti zmogljivostim okolja. Trajnostnost tako predstavlja vključevalen pristop, ki želi uravnotežiti okoljsko in gospodarsko področje v obojestransko korist (Steurer in drugi 2005, 264). Trajnostnost torej v paradigmo razvoja v prvi vrsti vnese okoljsko razsežnost, ki poudarja nujnost, da človeštvo deluje znotraj zmogljivosti okolja (Plut 2005, 106). Gospodarstvo, ki temelji na trajnostnem razvoju, namreč ne more v neskončnost povečevati količinske rasti na planetu z omejenimi viri in absorpcijsko zmogljivostjo okolja. Ključna novost te paradigme, ki je bolj naklonjena človeku in okolju, je tako okoljska naravnost razvoja oziroma napredka. Da bi namreč dosegli celostno pojmovan napredek ter trajnostni razvoj sedanjih in prihodnjih generacij, je ključno opredeliti razmerje med gospodarskim razvojem in varstvom okolja (Plut 2005, 61–2).

Čeprav se trajnostnost primarno opredeljuje le z okoljsko razsežnostjo, se jo v kasnejših razpravah vse pogostejše pojmuje večplastno, kar pomeni, da poleg okoljske vključuje tudi gospodarsko in socialno (širšo družbeno) razsežnost (Brundtland 1987; Starik in Rands 1995; Sharma in Ruud 2003; Steurer in drugi 2005). Družbena in gospodarska vprašanja se je na začetku sicer obravnavalo, le kadar so bila povezana z okoljskimi vprašanji, vendar sta družbena in gospodarska razsežnost sčasoma postali enako pomembna stebra trajnostnosti (Steurer in drugi 2005, 264). Pri tem se družbena trajnostnost navezuje na trajno izboljševanje socialne varnosti vseh ljudi in blaginjo ljudi v okviru zmogljivosti okolja (Baumgartner 2006, 2). Kakovost človekove blaginje je torej potrebno doseči ob ohranjanju oziroma izboljšanju blaginje okolja (Bell in Morse 2003, 3).

Široka opredelitev trajnostnosti tako spodbuja povezovanje, soodvisnost in sožitje sicer treh tradicionalno ločenih polj: okolja, družbe in gospodarstva (Bell in Morse 2003, 4). Navezuje se na doseganje okoljske celovitosti, družbene pravičnosti in gospodarske blaginje

(Boiral in drugi 2008, 5). Svetovna komisija Združenih narodov za okolje in razvoj (WCED) v Brundtlandinem poročilu (1987, 8) trajnostni razvoj opredeljuje kot »obliko razvoja ali napredka, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti brez ogrožanja zmogljivosti prihodnjim generacijam za zadovoljevanje njihovih potreb«. Trajnostni razvoj je torej tisti, ki ohranja blaginjo v daljšem časovnem obdobju (Smrekar in Mendonça 2013, 115). Deklaracija Združenih narodov iz Johannesburga (2002, 1) nadgradi opredelitev, da se trajnostni razvoj navezuje na kolektivno odgovornost za napredek in okrepitev medsebojno odvisnih sistemov: varstva okolja, družbenega in gospodarskega razvoja na lokalni, nacionalni, regionalni ter globalni ravni.

Koncept trajnostnosti je torej mogoče vsebinsko dvoplastno pojmovati, in sicer kot enoplastno ali večplastno načelo (Plut 2005, 64), ki vključuje okoljsko, družbeno in gospodarsko dimenzijo. Prvotno, tj. ožje, okoljsko pojmovanje koncepta trajnostnosti navaja ohranjanje naravnega kapitala in organizacijo življenja v okviru omejitev okolja kot predpogoj za gospodarsko in družbeno trajnostnost. Širše, tj. trirazsežnostno, pojmovanje trajnostnosti pa predstavlja realno osnovo za celostno zasnovano razvojno paradigmo družbe, ki poudarja sočasno izboljšanje okoljske, družbene in ekonomske kakovosti življenja v okviru znotraj- in medgeneracijske pravičnosti. Na ta način trajnostnost išče ravnotežje med okoljskim, družbenim in ekonomskim stebrom, ki so med seboj neločljivo povezani (Smrekar in Mendonça 2013, 115). Le ravnovesje med okoljsko in družbeno razsežnostjo ob ustreznem doziranju ekonomske razsežnosti lahko namreč vodi k trajnostnemu razvoju (Smrekar in drugi 2011, 110).

Medgeneracijski vidik trajnostnosti je pri tem naravnani na časovno razsežnost in stremi k ohranjanju okolja in naravnih virov za zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij (Plut 2005, 63). Vsaka družba, ki želi doseči cilje trajnostnega razvoja, se mora razvijati tako, da zmanjša tiste dejavnosti, ki bi prenesle stroške na naslednje generacije (Vuk 2000, 41). Trajnostnost se namreč navezuje na čim bolj trajno oziroma dolgotrajno ohranjanje ravnovesja med gospodarskim, družbenim in okoljskim sistemom, saj je novost ideje trajnostnosti vrednotenje in upoštevanje vplivov načina življenja sedanje generacije na prihodnje (Khosla v Plut 2005, 62). Znotrajgeneracijska pravičnost pa zahteva zmanjševanje socialnih in regionalnih razlik ob zmanjšanju obsega sedanje potrošnje naravnih virov in onesnaževanja okolja (Plut 2005, 91).

Trajnostnost lahko opredelimo tudi glede na to, kaj želimo ohraniti in kaj razviti, njun medsebojni odnos ter časovni vidik, kot je prikazano na sliki 2.1. Trajnostno naj bi ohranjali predvsem naravo, življenjske oskrbne sisteme in skupnosti, razvijali pa gospodarstvo, družbo in ljudi. Na začetku je bil poudarek na gospodarskem razvoju, ko so proizvodni sektorji nudili zaposlitev ter omogočali potrošnjo in bogastvo. Sčasoma je pozornost prešla na človekov razvoj in vprašanja, kako podaljšati življenjsko dobo in povečati pravičnost ter enakost možnosti. Odnos med tem, kaj je potrebno ohranjati in kaj razvijati, se giblje med ekstremi »le ohraniti« in »predvsem razvijati« ter različnimi oblikami »in/ali«. Prav tako se časovna razsežnost opredelitve trajnostnosti giblje od »obdobja ene generacije« do »za vedno« (Ameriški nacionalni raziskovalni svet 1999, 22–6).

Slika 2.1: Opredelitev trajnostnosti

Kaj je potrebno trajnostno ohraniti?	Koliko časa?	Kaj je potrebno razviti?
NARAVA Zemlja Biotska raznovrstnost Ekosistemi	25 let/ V sedanjosti in v prihodnosti/ V neskončnost	LJUDJE Preživetje otrok Pričakovana življenjska doba Izobraževanje Pravičnost Enakost možnosti
ŽIVLJENJSKI OSKRBNI SISTEMI Ekosistemske storitve Viri Okolje	POVEZANO Z Le Predvsem Ampak In Ali	GOSPODARSTVO Bogastvo Proizvodne storitve Potrošnja
SKUPNOSTI Kulture Skupine Kraji		DRUŽBA Institucije Družbeni kapital Države Regije

(Ameriški nacionalni raziskovalni svet 1999, 24)

Skladno s širjenjem znanja in raziskav na področju trajnostnosti se razvija novo znanstveno področje znanosti o trajnostnosti (angl. »sustainability science«) (Kates in drugi 2001; Clark

in Dickson 2003; Komiyama in Takeuchi 2006; Kajikawa 2008).³ Novooblikovana paradigma znanosti o trajnostnosti izvira iz koncepta trajnostnosti, kot ga je opredelil WCED. Znanost o trajnostnosti želi tako v svojem izvirnem pomenu prispevati k večjemu razumevanju povezav med družbo in okoljem (Kates in drugi 2001, 641). V praksi se to udejanja kot oblika pogajanj, ko se išče kompromise pri reševanju okoljskih, gospodarskih, človeških in razvojnih vprašanj ter interesov različnih deležnikov (Kates in drugi 2005, 19).

Dejstvo je, da se je koncept trajnostnosti uveljavil v tako širokem razponu področij in na vseh ravneh ravno na podlagi ohlapnosti njegove opredelitve. Njena odprta, dinamična narava mu namreč omogoča, da se prilagodi na zelo različne razmere in kontekste v prostoru in času (Kates in drugi 2005, 20). Po mnenju Gladwina in drugih (1995, 876) je koncept trajnostnosti »neulovljiv, sporen in/ali ideološko kontroverzen«, vključuje številne elemente in cilje, kompleksne medsebojne odnose in tudi moralna vprašanja.

2.2 Trajnostni menedžment

Trajnostni razvoj kot cilj, gibanje in koncept se je hitro razširil ter danes predstavlja ključni del poslanstev številnih mednarodnih organizacij, nacionalnih institucij, podjetij itd. (Kates in drugi 2005, 10). Glede na to, da velja splošno prepričanje, da imajo podjetja velik vpliv na trenuten okoljski in družbeni razvoj, je oblikovanju koncepta trajnostnosti sledil razvoj trajnostnega menedžmenta na organizacijski ravni.⁴ Kakršna koli oblika trajnostnega razvoja namreč zahteva trajnostno usmeritev gospodarstva in podjetij (Schaltegger in Burritt 2005, 188). Tako lahko trajnostni razvoj razumemo kot model družbene usmeritve, ki se dotika širokega razpona vprašanj o kakovosti življenja z vidika dolgoročnosti, trajnostni menedžment pa kot model poslovne usmeritve, ki obravnava ekonomsko, družbeno in okoljsko uspešnost podjetij z vidika tako kratko- kot dolgoročnosti (Steurer in drugi 2005,

³ Angleški izraz »sustainability science« je sporen, saj se lahko nanaša na avtonomno raziskovalno področje ali disciplino s skupnimi koncepti in teorijami, kar ne drži v primeru znanosti o trajnostnosti. Alternativni angleški termin »the science of sustainability« pa se navezuje na številne znanosti, ki se ukvarjajo s področjem trajnostnega razvoja (Clark in Dickson 2003, 8059). V doktorski disertaciji sledimo slednjemu razumevanju znanosti o trajnostnosti.

⁴ Prevod trajnostni menedžment se v angleški literaturi med drugim nanaša na »sustainable business management« (Baumgartner 2006; Stubbs in Cocklin 2008), »corporate sustainability« (Dyllick in Hockerts 2002; Sharma in Ruud 2003; Montiel 2008; Epstein 2008; Linnenluecke in Griffiths 2013), »corporate sustainability management« (Salzmann in drugi 2005), »corporate sustainable development« (Bansal 2005) in »business sustainability« (Aguilera-Caracuel in Ortiz-de-Mandojana 2013).

274). Trajnostni razvoj je torej opredeljen na makroravni. S premikom na organizacijsko raven pa se srečamo z vprašanjem, kako opredeliti trajnostni menedžment in kateri so njegovi glavni izzivi (Schaltegger in Burritt 2005, 188).

Skladno z odsotnostjo soglasja o opredelitvi trajnostnosti tudi koncept trajnostnega menedžmenta zaznamuje pomanjkanje natančne, konceptualno trdne opredelitve (Dyllick in Hockerts 2002; Bansal 2005; Steurer in drugi 2005). Oziroma če že lahko koncept trajnostnosti opredelimo, ga je nekako težko prenesti v prakso na organizacijski ravni (Smrekar in Mendonça 2013, 116). Obstaja implicitno pragmatično soglasje, da se trajnostni menedžment navezuje na sestavljen in večplasten konstrukt, ki vključuje okoljske, družbene in ekonomske rezultate podjetij (Hahn in Figge 2011, 327).

Tradicionalno je v konceptu trajnostnosti in posredno menedžmenta največji poudarek na okoljski komponenti in posledično na ekološkem menedžmentu (Shrivastava 1995; Starik in Rands 1995; Vuk 2000; Stubbs in Cocklin 2008).⁵ Ekološki menedžment predstavlja alternativni vidik tradicionalnemu neoklasičnemu ekonomskemu modelu, ki izhaja iz predpostavke, da gospodarska rast ne vodi nujno v siromašenje okolja. Načelo ekološkega menedžmenta tako vključuje celostno filozofijo varstva okolja v skupno podjetniško strategijo (Vuk 2000, 52), in sicer temelji na ideji o razvoju preko okoljskih politik, inovacij in novih tehnologij ter zagovarja minimalno izčrpavanje naravnih virov, kar zagotavlja bolj pravično porazdelitev virov med generacijami; posledično vidik ekološkega menedžmenta odraža dolgoročnejši pogled (Stubbs in Cocklin 2008, 105–6). Z ekološkim menedžmentom nove razsežnosti in razvojne tendence dobiva tudi strateški menedžment, in sicer v smislu osredotočanja na okoljevarstvene zahteve in izpostavljanja vloge okoljskih elementov kot konkurenčnih prednosti (Vuk 2000, 53).

Družbena komponenta z načeli pravičnosti, nediskriminacije in vključevalnosti je v manjšem obsegu vključena v preučevanje trajnostnosti in posredno trajnostnega menedžmenta. Ebnerjeva in Baumgartner (2006, 6) tako izpostavljata, da v konceptu trajnostnega menedžmenta družbena komponenta predstavlja najšibkejši steber, ki je bil v razpravah v primerjavi z ostalima dvema pogosto zanemarjen. Šele pred kratkim so avtorji v preučevanje trajnostnega menedžmenta pričeli vključevati tudi družbeno razsežnost (Boiral in

⁵ Prevod ekološki menedžment se v angleški literaturi navezuje na »environmental management«, »eco-management«, »green management« in »ecological management« (Vuk 2000, 52).

drugi 2008, 6). Z razvojem koncepta trajnostnosti in skladno z napredkom okoljskega gibanja so sčasoma tudi neokoljska področja postala samostojne razsežnosti koncepta (Steurer in drugi 2005, 274).

Pri tem je potrebno opozoriti na število del o družbeni odgovornosti podjetij (Davis 1973; Carroll 1979; Wood 1991; Jones 1995; de Bakker in drugi 2005; Golob, Jančič in Lah 2009), ki vključujejo družbeno razsežnost v menedžment podjetij. Družbena odgovornost podjetij namreč izhaja iz družbene narave poslovnega sveta in podjetij ter pričakovanj družbe do podjetij (Podnar 2011, 66). »Podjetje in družba sta tesno prepleteni in ne povsem ločeni entiteti; zato ima družba določena pričakovanja glede primerne vedenja podjetij in rezultatov tega vedenja« (Wood 1991, 695). Osnovna ideja družbene odgovornosti podjetij je torej, da sta družba in gospodarstvo medsebojno povezani in ne ločeni entiteti.

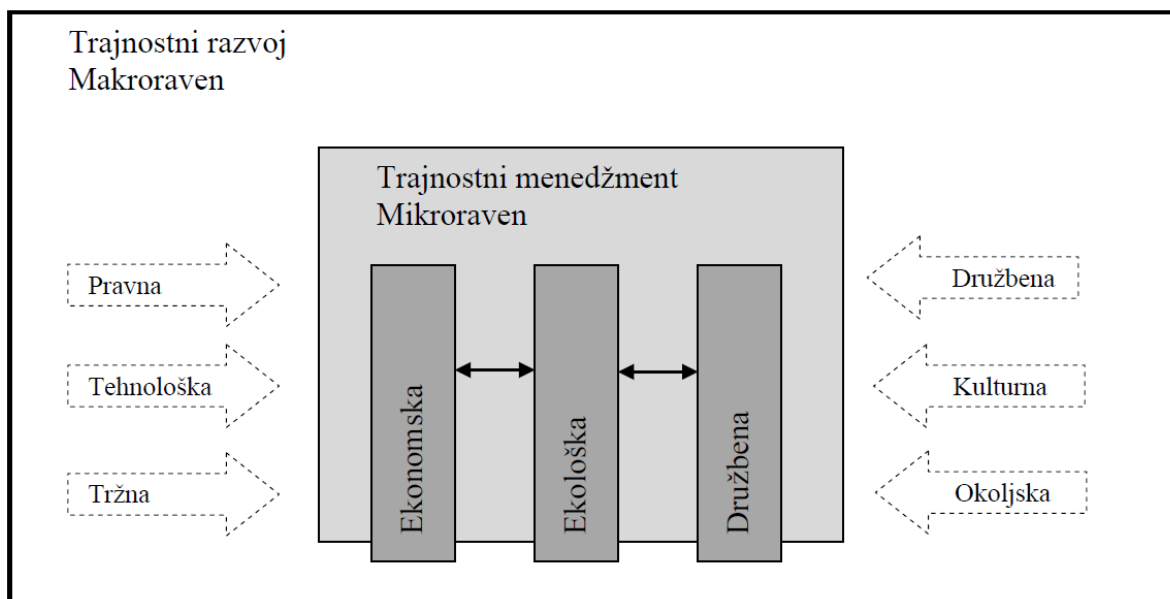
Skladno s predpostavkami družbene odgovornosti podjetij imajo dejavnosti podjetij vpliv na deležnike, zaradi katerega podjetja nosijo odgovornost za delovanje v dobro deležnikov. Med deležnike uvrščamo potrošnike, zaposlene, delničarje podjetij, lokalne skupnosti, medije, vladne in zakonodajne organe, nevladne organizacije, poslovna združenja, konkurente itd. (Jančič 2004, 893), kar podrobneje opredeljujemo v podpoglavju 4.1.1.3. Družbena odgovornost se tako navezuje na »odgovornost podjetja, ki obsega ekonomska, zakonska, etična in diskrecijska (filantropska) pričakovanja, ki jih ima družba do podjetja v določeni časovni točki« (Carroll 1979, 500). Družbeno naravnana podjetja tako upoštevajo oziroma se odzivajo na področja, ki presegajo njihove tradicionalne ekonomske, tehnične in pravne obveznosti, da bi poleg ekonomskih dobičkov ustvarjala tudi družbene prednosti (Davis 1973, 312). Gre torej za prispevek podjetij k povečanju blaginje družbe, s tem da presežejo lastne interese in črke zakonov (McWilliams in Siegel 2001, 117). Pri tem se področje družbenoodgovornih dejavnosti nanaša tako na notranje okolje podjetij kot tudi na njihovo zunanje okolje ter globalne učinke in je odvisno tako od velikosti in narave podjetij kot tudi njihove industrije (Golob, Jančič in Lah 2009, 457).

Moramo pa izpostaviti, da ne obstaja le ena splošno sprejeta opredelitev koncepta ali en sklop osnovnih načel družbene odgovornosti podjetij (Kraus in Brtitzelmaier 2012, 283). Številne opredelitve se navezujejo na različne razsežnosti, vključno z gospodarskim razvojem, etičnimi praksami, varovanjem okolja, vključevanjem deležnikov, preglednostjo, odgovornim vedenjem itd. (Gatti in Seele 2014, 91). Jedro ideje je, da se podjetja soočijo z reševanjem

družbenih problemov in izpolnjevanjem pričakovanj deležnikov ter širše družbe. Z družbeno odgovornostjo lahko tako izpolnijo različne obveznosti do deležnikov, in sicer potrošnikov, zaposlenih idr. (Podnar in Golob 2007, 328).

Na organizacijski ravni je tako mogoče razlikovati med tremi načini oblikovanja trajnostnega menedžmenta. Prvi pristop opredeli trajnostnost z okoljsko razsežnostjo, tj. okoljsko trajnostnostjo, ki jo je moč doseči z ekološkim menedžmentom (Shrivastava 1995; Starik in Rands 1995). Drugi pristop se nanaša na medsebojno odvisnost med podjetji in družbo, ki se na organizacijski ravni izraža predvsem v obliki družbene odgovornosti podjetij (Davis 1973; Carroll 1979; Wood 1991). Tretji pristop sledi Brundtlandini celostni opredelitvi trajnostnosti in definira trajnostni menedžment kot trirazsežnosten konstrukt, ki temeljna tri načela, in sicer okoljsko celovitost, družbeno pravičnost in gospodarsko blaginjo, prilagodi glede na organizacijsko raven (Dyllick in Hockerts 2002; Sharma in Starik 2004; Bansal 2005; Sharma in Henriques 2005). Prepletanje med razsežnostima trajnostnega razvoja na makroravni in trajnostnega menedžmenta na mikroravni je prikazano na sliki 2.2.

Slika 2.2: Trajnosteni menedžment in njegova soodvisnost



(Ebner in Baumgartner 2006, 13)

Trajnostni menedžment torej spodbuja hkratno, enakopravno in optimalno vključevanje načel gospodarske blaginje, družbene pravičnosti in okoljske celovitosti v delovanje podjetij.

Če zasledujemo dolgoročno uspešnost podjetij, načelo trajnostnosti zahteva, da se načelo »neomejene rasti podjetij« zamenja z »neomejenim razvojem podjetij« (Dentchev in Heene 2004, 118). Trajnostni menedžment tako zagovarja širši razpon sprejemanja odločitev, v nasprotju z ego-, tehno- in antropocentričnimi strategijami (Dentchev in Heene 2004, 118).

Salzmann in drugi (2005, 27) opredelijo trajnostni menedžment kot strateški in k dobičku usmerjen odgovor podjetij na okoljska in družbena vprašanja, ki nastanejo zaradi dejavnosti podjetij. Trajnostni menedžment se torej navezuje na sprejem poslovnih strategij in dejavnosti, ki danes zadovoljujejo potrebe podjetij in njihovih deležnikov, hkrati pa varujejo, ohranjajo in izboljšujejo človeške in naravne vire, potrebne v prihodnosti (Labuschagne in drugi 2005, 373). Cilj trajnostnega menedžmenta podjetij je po Normanu in MacDonaldu (v Markley in Davis 2007, 764) prispevati k trajnostnemu razvoju, s tem ko hkrati omogočajo gospodarske, družbene in okoljske koristi oziroma dosegajo pozitivne rezultate znotraj vseh vidikov trojne bilance. Trajnostni menedžment se tako navezuje na dolgoročno izboljšanje vseh razsežnosti trojne bilance poslovanja podjetij (Windsor 2004, 94). Podjetja, ki stremijo k trajnostnemu razvoju, namreč ne zasledujejo le enega sklopa, tj. ekonomskega cilja, temveč vse tri sklope, tj. ekonomske, okoljske in družbene cilje (Elkington 1999, 397). Eksplicitno opredelitev trajnostnega menedžmenta tako poudarja enakovredno ocenjevanje ekonomskih, družbenih in okoljskih ciljev podjetij. Ekonomska uspešnost oziroma donosnost pri tem predstavlja le enega izmed ciljev (Daub in Ergenzinger 2005, 1001).

S tem se Brundtlandina opredelitev trajnostnosti na organizacijski ravni prenese na konkretne naloge podjetij za doseganje trajnega razvoja (Dentchev in Heene 2004, 119). Trajnostni menedžment združuje izzive tržnih razmer ter zahteve delničarjev in deležnikov z načeli trajnostnosti, zato da bi podjetja dosegla operativne in strateške cilje na trajnosten način (Daub in Ergenzinger 2005, 1001). Van Marrewijk (2003, 104) nadaljuje, da se trajnostni menedžment navezuje na vključevanje družbenih in okoljskih vprašanj v poslovne dejavnosti podjetij in hkrati v odnose z deležniki.

Dyllick in Hockerts (2002) opredelita šest kriterijev trajnostnega menedžmenta, ki so prikazani na sliki 2.3. Z gospodarskega vidika se trajnostni menedžment najbolj pogosto nanaša na učinkovito rabo naravnih virov podjetij oziroma ekoučinkovitost (Schaltegger in Sturm 1998). Ekoučinkovitost se izračuna kot dodana ekonomska vrednost podjetij v odnosu do njihovega celotnega okoljskega vpliva. Podjetja ekoučinkovitost dosežejo s

»proizvajanjem izdelkov in storitev po konkurenčnih cenah, ki zadovoljujejo človeške potrebe in omogočajo kakovost življenja, hkrati pa postopoma zmanjšujejo okoljski vpliv in intenzivnost rabe virov v življenjskem ciklu do ravni, ki je skladna z nosilno zmogljivostjo Zemlje« (Dyllick in Hockerts 2002, 136). Drugi kriterij za trajnostni menedžment z gospodarskega vidika je družbena učinkovitost, ki opisuje odnos med dodano vrednostjo podjetij in njihovim družbenim vplivom. Družbena učinkovitost se nanaša na zmanjševanje negativnih družbenih vplivov oziroma povečevanje pozitivnih v odnosu do dodane vrednosti podjetij. Tako ekološka kot tudi družbena učinkovitost se navezujeta predvsem na povečanje gospodarske trajnostnosti (Dyllick in Hockerts 2002, 136).

Slika 2.3: Celostno pojmovanje trajnostnega menedžmenta in njegovih šest kriterijev



(Dyllick in Hockerts 2002, 138)

Upoštevanje nezamenljivosti, nepreklicnosti in nelinearnosti okoljskih procesov se okoljski vidik trajnostnega menedžmenta osredotoča na ekouspešnost (angl. »eco-effectiveness«) in ne na ekoučinkovitost (angl. »eco-efficiency«). Ekouspešnost se namreč nanaša na uspešnost procesov in obseg naravnih sistemov s ciljem doseganja trajnostnega razvoja, medtem ko se ekoučinkovitost nanaša na učinkovitost sistema. Drugi kriterij trajnostnega menedžmenta z okoljskega vidika je po mnenju Dyllicka in Hockerts (2002, 136) normativen koncept zadostnosti, ki se navezuje na potrošnjo kot gibalno trajnostnosti. Ekouspešnost in zadostnost

sta tako ključna kriterija okoljske trajnostnosti, pri čemer naj bi gospodarstvo in družba ustvarjala širše okoljske koristi (Dyllick in Hockerts 2002, 137).

S stališča družbene trajnostnosti je potrebno najti pravične rešitve za porazdelitev kapitala. Kriterija za trajnostni menedžment z družbenega vidika sta tako družbena uspešnost in ekološka pravičnost. Na podlagi družbene uspešnosti lahko sodimo o delovanju podjetij v odnosu do absolutnega pozitivnega učinka, ki bi ga podjetja teoretično lahko imela na naravno in družbeno okolje. Ekološka pravičnost pa se nanaša na odnos med menedžmentom naravnega kapitala in družbeno trajnostnostjo (Dyllick in Hockerts 2002, 138). Šest kriterijev trajnostnega menedžmenta tako predstavljajo ekoučinkovitost in -uspešnost, družbena učinkovitost in uspešnost ter zadostnost in ekološka pravičnost.

Tabela 2.4: Opredelitve trajnostnega menedžmenta izhajajoč iz opredelitve trajnostnosti

Podstat	Opredelitev
Trajnostnost (Brundtland 1987; Gladwin in drugi 1995; Munro 1995; Bell in Morse 2003; Plut 2005)	Proces doseganja človeškega razvoja na vključevalen, povezan, pravičen, preudaren in varen način. Elementi trajnostnosti so: vključenost (okoljskih in človeških sistemov, blizu in daleč, v sedanjosti in prihodnosti), povezovanje (svetovni problemi so medsebojno povezani in soodvisni), pravičnost (pravična porazdelitev sredstev in lastnine), preudarnost (skrb in preprečevanje) in varnost (Gladwin in drugi 1995).
Ekološki menedžment (Shrivastava 1995; Starik in Rands 1995; Vuk 2000; Stubbs in Cocklin 2008)	Načelo ekološkega menedžmenta vključuje celostno filozofijo varstva okolja v strategije podjetij (Vuk 2000).
Družbena odgovornost podjetij (Davis 1973; Carroll 1979; Wood 1991; Jones 1995; de Bakker in drugi 2005; Golob, Jančič in	Družbena odgovornost se navezuje na odgovornost podjetij za delovanje v skladu s pričakovanji deležnikov (Carroll 1979).

Lah 2009)	
Trajnostni menedžment (Dyllick in Hockerts 2002; Baumgartner 2004, 2006; Sharma in Starik 2004; Bansal 2005; Labuschagne in drugi 2005; Sharma in Henriques 2005)	Trajnostni menedžment se navezuje na potrebo podjetij, da izboljšajo socialno varstvo in blaginjo ljudi, hkrati pa zmanjšajo ekološki odtis svojih dejavnosti in uspešno zasledujejo poslovne cilje (Sharma 2002).
	Trajnostni menedžment se nanaša na zadovoljevanje potreb neposrednih in posrednih deležnikov podjetij, brez da bi ogrožali njihovo sposobnost zadovoljevanja potreb prihodnjih deležnikov (Dyllick in Hockerts 2002).
	Nov konstrukt trajnostnega razvoja podjetij, ki temelji na treh načelih: okoljska celovitost, družbena pravičnost in gospodarska blaginja. Podjetja lahko dosežejo okoljsko celovitost preko ekološkega menedžmenta, družbeno pravičnost preko družbene odgovornosti in gospodarsko blaginjo z ustvarjanjem vrednosti (Bansal 2005).
	Trajnostni menedžment usklajuje, nadzira in spodbuja podjetja, določa standarde, opredeljuje cilje in naloge ter oblikuje njihove strategije, da bi dosegla trajnostne zahteve v okviru svojih pozicij na trgu (Baumgartner 2004).

Tabela 2.4 pa **Error! Reference source not found.**nudi pregled opredelitev trajnostnega menedžmenta, pri čemer izhajamo iz konceptualizacije trajnostnosti, ekološkega menedžmenta in družbene odgovornosti podjetij.

2.2.1 Povezave med trajnostnim in ekološkim menedžmentom ter družbeno odgovornostjo podjetij

Kot rečeno, trajnostnost, trajnostni in ekološki menedžment ter družbena odgovornost podjetij se z različnih vidikov dotikajo odnosov med gospodarskimi, družbenimi in okoljskimi

razsežnostmi. Avtorji kot povezane oziroma alternativne koncepte navajajo tudi odgovornost družb, globalno odgovornost, poslovno etičnost, upravljanje odnosov z deležniki in korporativno državljanstvo, ki zavzamejo različne vidike, opredelitve in predpostavke. Vprašanje ostaja, kaj točno vsak koncept pomeni oziroma bi moral pomeniti in kako je povezan z ostalimi koncepti, saj teoretični okvir ali teorija, ki bi povezovala navedene koncepte, ne obstaja. Posledično pogosto prihaja do nejasnosti pri preučevanju povezav gospodarstvo–družba–okolje, kar lahko ogrozi teoretični razvoj področja oziroma področij (Schwartz in Carroll 2008, 149).

Nekaj avtorjev (van Marrewijk 2003; Wilson 2003; Garriga in Melé 2004; Steurer in drugi 2005; Montiel 2008) poskuša opredeliti odnose znotraj določenega sklopa teh konceptov. Povezave med družbeno odgovornostjo in trajnostnim razvojem oziroma menedžmentom lahko torej opredelimo na naslednje načine:

- sopomensko obravnavanje konceptov (López in drugi 2007; Brammer in drugi 2012; Gatti in Seele 2014);
- razumevanje trajnostnega menedžmenta in družbene odgovornosti kot tesno povezanih konceptov na različnih ravneh opredeljevanja in z različnimi konceptualnimi poudarki (Steurer in drugi 2005);
- opredelitev družbene odgovornosti podjetij v sklopu družbene razsežnosti trajnostnosti (Dyllick in Hockerts 2002; Baumgartner 2004; Labuschagne in drugi 2005);
- razumevanje trajnostnosti in trajnostnega menedžmenta kot temelja za družbeno odgovornost podjetij (van Marrewijk 2003).

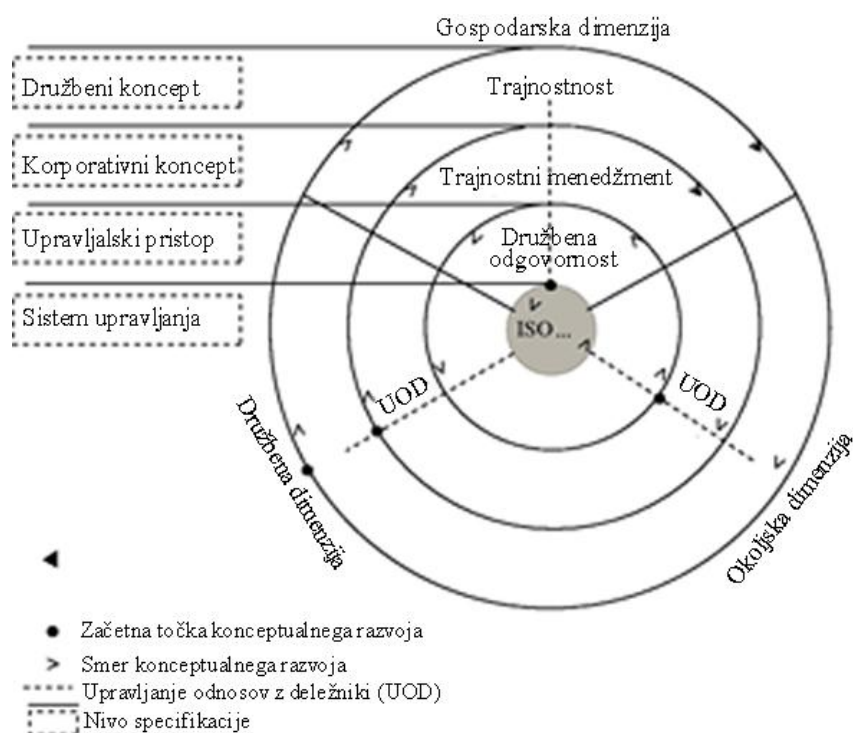
Zgodovinski pregled kaže, da v zadnjih letih kljub različnim izhodiščem iz okoljske oziroma družbene podstati prihaja do zbliževanj med trajnostnim menedžmentom in družbeno odgovornostjo podjetij (Steurer in drugi 2005; Montiel 2008; Gatti in Seele 2014). Po mnenju Montiel (2008, 246) oba koncepta delita enako vizijo uravnovešenja ekonomske uspešnosti z okoljsko in družbeno uspešnostjo. Koncepta se tako navezujeta na dejavnosti podjetij, ki so v osnovi prostovoljne in s katerimi podjetja dokazujejo vključevanje družbenih in okoljskih vprašanj v svoje poslovanje ter medsebojni vpliv z deležniki (van Marrewijk in Werre 2003, 107).

Nadalje se odpira vprašanje povezav med trajnostnim menedžmentom, družbeno odgovornostjo podjetij ter upravljanjem odnosov z deležniki (Jones 1995; Steurer in drugi

2005). Teorija deležnikov po mnenju Cliftona in Amrana (2011, 212) predstavlja teoretično podlago za koncept trajnostnosti, Jones (1995) trdi, da teorija deležnikov predstavlja temelj za družbeno odgovornost podjetij, Schwartz in Carroll (2008) pa obravnavata teorijo deležnikov kot enega izmed vidikov oziroma eno izmed stališč.

Steurer in drugi (2005, 275) nadalje obravnavajo trajnostnost kot normativni družbeni koncept, ki podpira tako trajnostni menedžment kot družbeno odgovornost podjetij. Trajnostni menedžment pri tem predstavlja korporativni koncept, družbena odgovornost pa upravljalški pristop. Družbena odgovornost podjetij tako predstavlja poslovni pristop k uresničevanju trajnostnega razvoja na organizacijski ravni. Podjetja za izvajanje posameznih dejavnosti uporabljajo posamezne sisteme upravljanja, kot je na primer ISO. Upravljanje odnosov z deležniki pa pri tem povezujejo ekonomska, družbena in okoljska področja delovanja podjetij. Slika 2.5 predstavlja konceptualizacijo odnosov med trajnostnostjo, trajnostnim menedžmentom, družbeno odgovornostjo podjetij in teorijo deležnikov po Steurerju in drugih (2005).

Slika 2.5: Pregled nad koncepti o odnosih med okoljem, družbo in gospodarstvom



(Steurer in drugi 2005, 275)

Wilson (2003, 1–5) pritrjuje, da koncept trajnostnega menedžmenta sloni na bolj uveljavljenih konceptih trajnostnosti, družbene odgovornosti podjetij, teorije deležnikov in teorije odgovornosti podjetij. Pri tem trajnostnost določa področja delovanja, na katera bi se morala trajnostno naravnana podjetja osredotočiti. Prav tako opredeli vizijo in družbene cilje (varstvo okolja, družbena pravičnost in enakost ter gospodarski razvoj), h katerim naj bi stremela podjetja. Družbena odgovornost podjetij nadalje prispeva etične utemeljitve za koncept trajnostnega menedžmenta. Poslovne utemeljitve za trajnostno delovanje podjetij pa ponuja (instrumentalna) teorija deležnikov. Teorija odgovornosti podjetij utemelji, zakaj naj bi podjetja poročala tudi o svojih okoljskih in družbenih dejavnostih.

Bibliometrična raziskava Linnenluecke in Griffithsa (2013, 386–9) potrjuje, da področje trajnostnega menedžmenta vključuje koncepte ekološkega menedžmenta, družbene odgovornosti in uspešnosti podjetij in skladno s tem vključuje teorijo deležnikov in instrumentalno argumentacijo povezav med družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij. Z empirično raziskavo doktorske disertacije se usmerjamo k povezovanju konceptov trajnostnosti, trajnostnega in ekološkega menedžmenta ter družbene odgovornosti podjetij.

2.3 Konkurenčnost

Koncept trajnostnega menedžmenta svojo utemeljitev na organizacijski ravni išče v povezavi s konceptom konkurenčnosti oziroma z doseganjem konkurenčne prednosti. Podstat koncepta konkurenčnosti predstavljajo tri široke raziskovalne tradicije v mikroekonomiji: industrijska organizacija (Bain; Mason), teorija heterogenosti povpraševanja (Chamberlin) in evlucijska ekonomija (Schumpeter; Nelson in Winter).⁶ Tabela 2.6 nudi pregled nad osnovnimi opredelitvami konkurenčnosti teh raziskovalnih tradicij.

⁶ Poleg navedenih raziskovalnih tradicij se z vprašanjem konkurenčnosti nadalje srečujejo tudi Avstrijska ekonomska šola (Hayek; Mises), teorija diferenciacijske prednosti (Clark; Alderson), teorija zgodovinske tradicije (Chandler; North; Landes), teorija transakcijskih stroškov (Coase; Williamson), teorija organizacije na temelju sposobnosti (Prahalad in Hamel 1990; Aaker 1991; Sanchez in Heene), institucionalne ekonomije (Veblen; Commons) in ekonomske sociologije (Parsons in Smelser; Granovetter) (Hunt 2004, 4–11).

Tabela 2.2: Pregled ključnih značilnosti konceptualizacije konkurenčnosti

	Industrijska organizacija	Teorija heterogenosti povpraševanja	Evolucijska ekonomija
Enota analize	Industrija	Industrija/podjetje	Industrija/ekonomija
Ključni koncepti	Struktura Vodenje Uspešnost	Monopolistična konkurenčnost med heterogenimi podjetji	Motor kreativnega uničenja
Temeljni postulat	Struktura industrije določa uspešnost podjetij, ki morajo za nadpovprečno finančno donosnost ustvariti ali spremeniti strukturne značilnosti industrije (oblikovanje vstopnih ovir, povečanje diferenciacije izdelkov, zmanjšanje elastičnosti povpraševanja).	Ker je povpraševanje znotraj industrije zelo heterogeno, morajo podjetja izkoristiti svoje edinstvene vire in sposobnosti ter oblikovati razlikujoče se izdelke. Diferenciacija izdelkov namreč omogoča doseganje nadpovprečnih dobičkov.	Konkurenčnost predstavlja boj oziroma postopek izbiranja, ki ga zaznamuje kreativno uničenje oziroma revolucionarne inovacije pri izdelkih in tehnologijah ter na trgu. Podjetja, ki sicer ne morejo popolnoma predvideti revolucionarnih sprememb, lahko z uspešnimi tehnikami strateškega menedžmenta povečujejo svojo storilnost in gospodarsko rast.
Ključni mikroekonomski avtorji	Bain; Mason	Chamberlin; Robinson	Schumpeter; Nelson in Winter

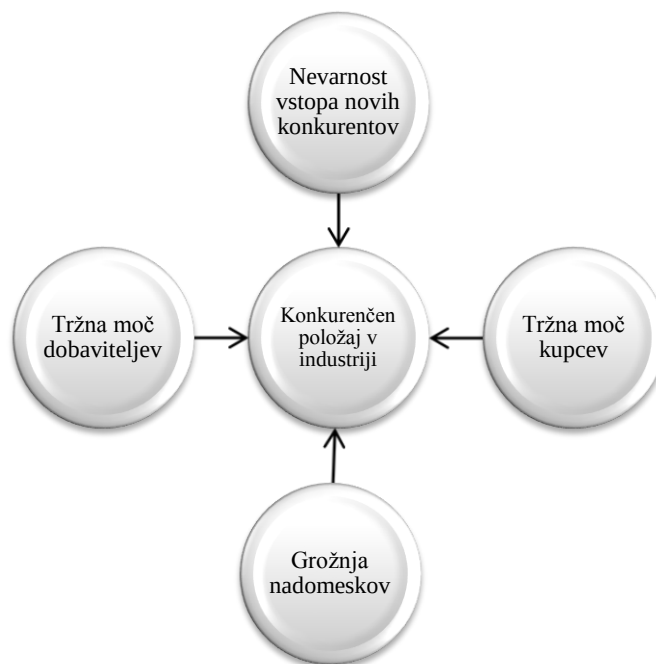
Ključni teoretiki strategije	Porter (1980, 1985, 1990); Caves in Porter; Day in Wensley (1988)	Kotler in drugi (1996); Learned in drugi	Lippman in Rumelt; Wernerfelt (1984); Barney (1986, 1991)
------------------------------	---	--	---

(Prirejeno po Barney 1986; Hunt in Morgan 1995; Hunt 2004)

Izmed teh treh pojmovanj konkurenčnosti je teorija industrijske organizacije z deli Porterja (1980, 1985, 1990) najbolj celovito vključena v sodobne teorije strategije (Barney 1986, 1991; Hunt 2004). Temelj sodobne teorije strategije torej predstavlja Porterjeva (1980, 1985, 1990) analiza petih dejavnikov konkurenčnosti, ki omogoča oceno lastnega položaja in položaja konkurentov v določeni industriji. Strategija konkurenčnosti se tako nanaša na privlačnost dejavnosti oziroma industrije, relativen konkurenčni položaj v dejavnosti in alternativne dejavnosti, ki jih podjetja lahko opravljajo.

Na izbor strategije konkurenčnosti vplivata struktura industrije, v kateri podjetja tekmujejo med seboj, in pozicioniranje v industriji (Porter 1990, 34). Pet konkurenčnih sil, ki po Porterjevem diamantnem modelu (1990, 25) določajo naravo konkurenčnosti v industriji, predstavlja: grožnja vstopa novih konkurentov, grožnja nadomestkov, tržna moč kupcev, tržna moč dobaviteljev in konkurenčni položaj v industriji. Moč posameznih konkurenčnih sil, ki so prikazane na sliki 2.7, se v posameznih industrijah razlikuje in določa dolgoročno donosnost industrije. Ti dejavniki konkurenčnosti namreč določajo cene, ki jih lahko podjetja postavijo, stroške, ki jih morajo nositi, in investicije, ki so potrebne za pozicioniranje v industriji (Porter 1990, 35). To so družbeni vplivi na konkurenčnost podjetij oziroma povezave od zunaj navznoter v odnosu med podjetji in družbo (Porter in Kramer 2006, 6–8).

Slika 2.3: Analiza petih dejavnikov konkurenčnosti



(Porter 1990, 35)

2.3.1 Strategije konkurenčnosti

Po Porterju (1985, 1990) je cilj strategij konkurenčnosti, da podjetja vzpostavijo vzdržen in donosen položaj v razmerju do drugih podjetij, ki določajo konkurenčnost industrije. Izbira primerne strategije konkurenčnosti je torej dokaz, da se menedžment zna odzvati na Porterjevih pet dejavnikov konkurenčnosti (Vodeb 2007, 10). Pri tem Porter (1990, 39) predlaga tri generične strategije za doseganje nadpovprečnih rezultatov v industriji, in sicer:

- stroškovno vodstvo, kadar podjetja lahko minimizirajo stroške zaradi masovne proizvodnje in strogega nadzora stroškov za glavne poslovne funkcije. Podjetja tako lahko dosežejo prednost nižjih stroškov, s tem ko razvijejo, proizvajajo in prodajajo primerljiv izdelek bolj učinkovito od svojih konkurentov. Pri cenah, ki so nižje ali enake konkurentom, nižji stroški proizvodnje namreč omogočajo višje stopnje donosnosti;
- Diferenciacija izdelkov in storitev, ki jih celotno gospodarstvo razume kot edinstvene. Podjetja tako lahko diferencirajo, s tem ko nudijo kupcem edinstveno vrednost kakovostnega izdelka in storitve na najvišji ravni, kar opravičuje višjo ceno (Hart

1995, 987). Diferenciacija tako omogoča podjetjem, da zaračunajo cenovno premijo, ki vodi k višji donosnosti ob predpostavki, da so stroški primerljivi s stroški konkurentov (Porter 1990, 37). Kupci naj bi bili namreč pripravljeni plačati več za izdelek podjetja kot pa za konkurenčen izdelek, saj je vrednost, ki jim jo prinaša izdelek prvega, bolj bistvena od koristi drugega (Jančič 1990, 62–4);

- osredotočenje oziroma usmerjenost na določeno skupino kupcev, del linije izdelkov ali geografsko opredeljen trg ter nato zasledovanje strategije stroškovnega vodstva ali diferenciacije izdelka. S strategijo osredotočenja se podjetja tako usmerijo na ozek del trga in skušajo v največji možni meri zadovoljiti njegove potrebe s specializiranim izdelkom. Dve vrsti strategije osredotočenja sta stroškovni fokus in usmerjena diferenciacija.

Za pridobitev konkurenčne prednosti oziroma za konkurenčno pozicioniranje v industriji morajo podjetja svojim kupcem nuditi primerno vrednost, »da svoje dejavnosti opravlja/jo/ bolj učinkovito od svojih tekmecev (strategija nižjih stroškov) ali da jih opravlja/jo/ na edinstven in boljši način ter svojemu proizvodu ali storitvi daje/jo/ večjo vrednost v kupčevih očeh in s tem opravičuje/jo/ višjo ceno (strategija diferenciacije)« (Vodeb 2007, 15). Stroškovno vodstvo tako omogoči podjetjem, da uporabijo agresivno cenovno politiko in velik obseg prodaje, medtem ko diferenciacija spodbuja zvestobo tržni znamki in pozitiven ugled. Splošne strategije doseganja konkurenčne prednosti so prikazane na sliki 2.8.

Slika 2.4: Splošne strategije konkurenčnosti

		Konkurenčna prednost	
		<i>Nižji stroški</i>	<i>Diferenciacija</i>
Konkurenčen obseg	<i>Širok cilj</i>	Stroškovno vodstvo	Diferenciacija
	<i>Ozek cilj</i>	Stroškovni fokus	Usmerjena diferenciacija

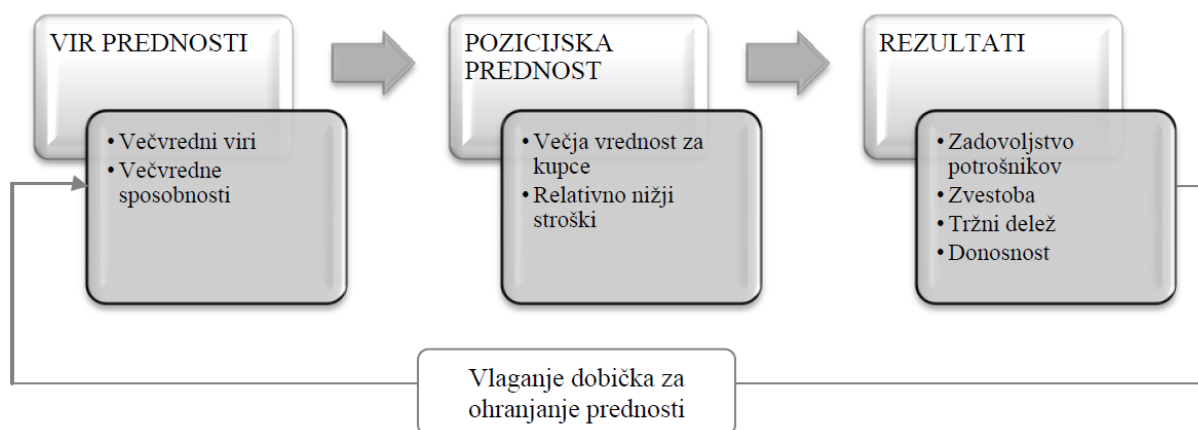
(Porter 1990, 39)

2.3.2 Konkurenčna prednost

S stališča podjetij se konkurenčnost lahko opredeli s pogledoma od znotraj navzven in od zunaj navznoter. Porterjeva (1990) usmerjenost na izbor industrije in generične strategije za konkurenčno pozicioniranje v industriji, ki ključno opredeljujejo uspešnost podjetij, predstavlja pogled od zunaj navznoter. Pri pogledu od znotraj navzven pa na konkurenčni položaj podjetij vpliva njihovo notranje okolje oziroma njihovi viri in sposobnosti.

Pri pogledu od znotraj navzven konkurenčna prednost izhaja iz ujemanja edinstvenih notranjih (organizacijskih) sposobnosti in spreminjajočih se zunanjih (okoljskih) okoliščin (Andrews 1971). Skladno z evolucijsko ekonomijo morajo namreč podjetja oblikovati inovativne izdelke in storitve, ki ustrezajo trenutnim razmeram na trgu. To razumevanje predstavlja temelj teorije konkurenčnih prednosti na podlagi virov (angl. »resource-based view of the firm«) (Wernerfelt 1984, 1995; Barney 1986, 1991; Hunt in Morgan 1995) oziroma njene nadgradnje (angl. »resource-advantage theory«) (Hunt 2004), ki predvideva, da konkurenčna prednost podjetij izhaja iz njihovih virov in sposobnosti, po katerih se razlikujejo od konkurentov. Teorija virov torej podjetja opredeli kot »sveženj virov« (Wernerfelt 1995, 172) – pri tem viri vključujejo materialna sredstva, kot so finančne rezerve podjetij, fizični obrati, oprema in surovine, ter neopredmetena sredstva, kot so ugled podjetij, njihova kultura in intelektualni kapital (Bansal 2005, 200). S tem teorija virov razširja tradicionalno neoklasično razumevanje konceptov virov (zemlja, delo, kapital) na neopredmetene vire (Makovec Brenčič 2001, 20). Sposobnosti podjetij pa se nanašajo na proces uporabe teh virov (Winter v Hunt in Dowell 2011, 1465). Za doseganje pozicijske prednosti morajo imeti podjetja torej na razpolago vire, ki so dragoceni in nenadomestljivi ter jih je težko razviti in pridobiti, posnemati ali nadomestiti, hkrati pa jih morajo podjetja v pravem trenutku pravilno uporabiti (Barney 1991, 116). Večvredni viri in sposobnosti, ki so usmerjeni v ključne dejavnike uspeha, tako predstavljajo vir prednosti podjetij oziroma njihovo relativno večjo vrednost (Day in Wensley 1988, 2).

Slika 2.5: Elementi konkurenčne prednosti

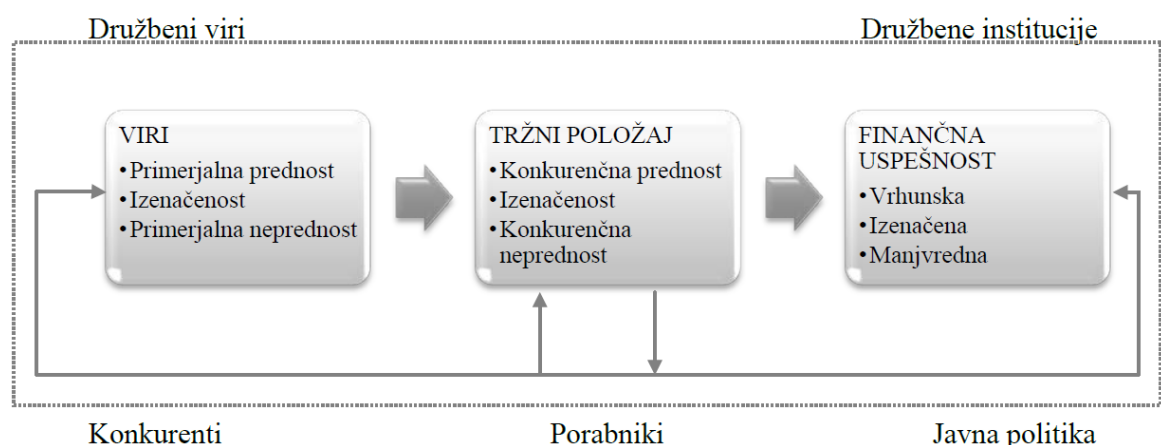


(Day in Wensley 1988, 3)

Pozicijska prednost se tako osredotoča na stroškovno prednost ali pa na dodano vrednost kot dejavnik diferenciacije s stališča kupcev (Jančič 1990, 62–4). Oblikovanje pozicijske superiornosti na osnovi virov se kaže v doseganju zadovoljstva potrošnikov ter posledično njihove zvestobe, visokega tržnega deleža in višje stopnje donosnosti. Viri prednosti in pozicijska prednost tako pojasnjujejo koncept konkurenčne prednosti oziroma pot doseganja konkurenčne prednosti, kar prikazuje slika 2.9. Da bi podjetja lahko dolgoročno dosegala te cilje, morajo del zasluženega dobička ponovno vložiti v vire prednosti (Day in Wensley 1988, 4–5). Po teoriji konkurenčne prednosti na podlagi virov to podjetjem omogoča, da v stalnem boju za primerjalno prednost v virih dosežejo vzdržljivo konkurenčno prednost (angl. »sustained competitive advantage«) na določenem tržnem delu (Hunt 2004, 143).

Konkurenčni izziv torej pomeni, da podjetja prekašajo konkurente z oblikovanjem uspešnih in učinkovitih ponudb za določene tržne dele. Tako se morajo podjetja nenehno boriti za pozicijsko prednost, ki vodi h konkurenčni prednosti, ki nato omogoča edinstven položaj na trgu in na koncu boljše finančne rezultate (Hunt in Morgan 1995, 8). Slika 2.10 prikazuje položaj podjetij, ki na podlagi virov dosežejo tržne položaje s konkurenčnimi prednostmi, ki zagotavljajo nadpovprečen finančni uspeh.

Slika 2.6: Shema teorije konkurenčnosti po teoriji virov



(Hunt in Morgan 1997, 78)

Slika 2.11 prikazuje, da podjetja s primerjalno prednostjo (ali neprednostjo) zasedejo tržni položaj konkurenčne prednosti (ali neprednosti). V idealnih razmerah bi si podjetja želela pozicionirati v celici številka 3, kjer primerjalna prednost glede na vire napram konkurentom ustvari večjo vrednost pri nižjih stroških. Z učinkovitimi in uspešnimi procesi takšna podjetja proizvedejo izdelke višje kakovosti pri nižjih stroških. Podjetja v celici številka 2 imajo prednost učinkovitosti, saj z nižjimi stroški proizvedejo izdelke enake vrednosti, medtem ko imajo podjetja v celici številka 6 prednost uspešnosti, saj z enakimi stroški kot konkurenti proizvedejo večvredne izdelke. Pozicioniranje v celicah 2, 3 in 6 podjetjem torej daje konkurenčno prednost, ki vodi k vrhunski finančni uspešnosti. V nasprotju pa pozicioniranje v celicah 4, 7 in 8 vodi h konkurenčni neprednosti in manjvredni finančni uspešnosti. Pozicioniranje v celici 5 vodi h konkurenčni pariteti oziroma enakosti (angl. »competitive parity«). V tem primeru podjetja niti ne ustvarjajo večje vrednosti za določen tržni del niti nimajo stroškovne prednosti, zato dosegajo izenačeno oziroma povprečno finančno uspešnost. Podjetja, pozicionirana v celicah 1 in 9, imajo pozicijsko prednost pri stroških oziroma vrednosti in glede na svoj nedoločen položaj dosegajo manjvredno, izenačeno ali vrhunsko finančno uspešnost (Hunt in Morgan 1995, 7).

Slika 2.7: Matrica konkurenčnega pozicioniranja

		Relativna vrednost proizvedenih virov		
		<i>Nižja</i>	<i>Enaka</i>	<i>Večvredna</i>
Relativni stroški virov	<i>Nižji</i>	1 ?	2 Konkurenčna prednost	3 Konkurenčna prednost
	<i>Enaki</i>	4 Konkurenčna neprednost	5 Konkurenčna pariteta	6 Konkurenčna prednost
	<i>Višji</i>	7 Konkurenčna neprednost	8 Konkurenčna neprednost	9 ?

(Hunt in Morgan 1995, 7)

2.3.3 Ključni dejavniki uspeha

Ključni dejavniki uspeha (angl. »critical success factors« ali »key success factors«) (Bullen in Rockart 1981; Grunert in Ellegaard 1992; Blythe in Zimmerman 2005) kot vire prednosti podjetij opredeljujejo njihove sposobnosti. Razlikujemo lahko namreč med mejnimi sposobnostmi podjetja in ključnimi dejavniki uspeha. Mejne sposobnosti so tiste, ki jih mora vsako podjetje v industriji imeti, da vstopi na trg in tam preživi. Gre za potrebne zahteve oziroma vire, da lahko podjetja nastopajo na določenem trgu. Posledično kupci te mejne sposobnosti razumejo kot njihove minimalne zahteve oziroma jih štejejo za samoumevne. Ključni dejavniki uspeha pa se po drugi strani navezujejo na tiste ključne sposobnosti podjetij, ki jim omogočajo, da se uspešno pozicionirajo na trg (Blythe in Zimmerman 2005, 327). Predstavljajo torej temelj za oblikovanje večje vrednosti in pozicijske prednosti.

Ključni dejavniki uspeha namreč predstavljajo posamezna ključna področja, ki so odločilnega pomena za uspešno poslovanje podjetij, oddelkov ali posameznikov (Bullen in Rockart 1981), s tem pa se navezujejo na omejeno število značilnosti, pogojev ali področij, ki imajo neposreden oziroma velik vpliv na uspešnost, učinkovitost in sposobnost preživetja podjetij. Predstavljajo torej nekaj »dejavnikov«, ki so »ključni« za »uspeh« podjetij. Gre

namreč za tista področja, ki jim je potrebno posvečati stalno in posebno pozornost, da bi zagotovili trenutno in nadaljnjo uspešnost podjetij. Čeprav imajo podjetja lahko številne razpoznavne sposobnosti (angl. »distinctive competencies«) oziroma edinstvene, težko posnemljive vire in sposobnosti, to še ne zagotavlja konkurenčne prednosti, če so na primer relativno nepomembni za stranke ali konkurente (Hunt in Morgan 1995, 9). Ključni dejavniki uspeha pa predstavljajo vzročni odnos med določenimi sposobnostmi in konkurenčno prednostjo podjetij, ki se izraža v zaznani vrednosti ali relativnih stroških (Grunert in Ellegaard 1992, 12).

Grunert in Ellegaardova (1992, 12) opredelita tretjo vrsto sposobnosti, in sicer ohlapna znanja in sredstva (angl. »slack skills and resources«), ki, niti ne predstavljajo zahtevanih dejavnikov za nastop na trgu niti ne pojasnjujejo razlik med podjetji glede na zaznano vrednost in/ali relativne stroške.

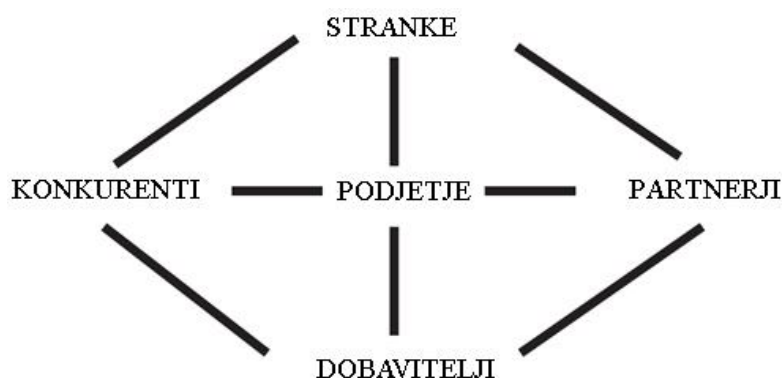
2.3.4 Konkurenčno sodelovanje

Model industrijske organizacije je v devetdesetih letih 20. stoletja predstavljal »dominantno politično ideologijo v Zahodni Evropi« (Palmer v Walley 2007, 13). Konkurenčnost je takrat predstavljala gonilno silo vseh poslovnih dejavnosti, medtem ko je sodelovanje z vidika konkurenčnosti pomenilo zaviralno silo. Sredi devetdesetih je postalo očitno, da je tradicionalni model zastarel, saj lahko stalno medsebojno konkuriranje podjetij vodi tudi k številnim izgubljenim priložnostim. Po drugi strani pa lahko sodelovanje med konkurenčnimi podjetji vodi do položaja »dobim-dobiš« (Walley 2007, 13–5). Na podlagi teorije igre sta Nalebuff in Brandenburger (1996) oblikovala koncept konkurenčnega sodelovanja (angl. »co-opetition«), ki opredeljuje sočasno konkuriranje in sodelovanje podjetji na trgu. Konkurenčno sodelovanje je torej »situacija, v kateri konkurenti sočasno sodelujejo in si konkurirajo« (Bengtsson in Kock 2000, 412). Gre torej za hibriden pojav med konkurenčnostjo in sodelovanjem, ki sta tradicionalno predstavljala nasprotni in medsebojno izključujoči se dejavnosti. Pri tem so odnosi različni in vključujejo različne stopnje konkuriranja in sodelovanja podjetji (Bouncken in Fredrich 2012, 3).

Nalebuff in Brandenburger (1996, 17–9) utemeljujeta, da konkurenčno sodelovanje lahko ključno izboljša uspešnost podjetij. Ta namreč delujejo v mreži dobaviteljev, konkurentov,

strank in partnerjev, kar predstavlja slika 2.12. Podjetja v tej mreži vrednosti zavzamejo različne vloge v svojih poslovnih odnosih, saj delujejo v medsebojni odvisnosti, pri kateri sočasno potekata procesa ustvarjanja in deljenja vrednosti, kar vodi k oblikovanju delno usklajenih interesov in ciljev. V mreži vrednosti sočasno obstajajo in so medsebojno prepleteni odnosi konkuriranja in sodelovanja. Odnos konkurenčnega sodelovanja se torej oblikuje glede na to, kako podjetja oblikujejo vrednosti, ki vodijo k oblikovanju konkurenčne prednosti (Bouncken in Fredrich 2012, 3). Dobavitelji na primer določenemu podjetju zagotavljajo izdelke ali storitve, ki se uporabijo kot surovina za končne izdelke ali storitve, namenjene strankam. Ko stranke dobijo izdelke oziroma storitve s strani drugih dobaviteljev in to predstavlja korist tudi za podjetje, se te dobavitelje obravnava kot partnerje oziroma dopolnjevalna podjetja. Če pa izdelki in storitve drugih dobaviteljev poslabšajo položaj podjetja, so drugi dobavitelji obravnavani kot konkurenca (Walley 2007, 16).

Slika 2.12: Mreža vrednosti za konkurenčno sodelovanje



(Nalebuff in Brandenburger 1996, 17)

Konkurenčno sodelovanje tako povezuje vire podjetij, ki hkrati sodelujejo in si konkurirajo, ter izboljša dostop do trgov in virov, predvsem znanja (Bouncken in Fredrich 2012, 4). Konkurenčno sodelovanje tako omogoča oblikovanje konkurenčne prednosti, hkrati pa preko specializiranih virov, sposobnosti in znanja zagotavlja inovativnost (Meyer v Walley 2007, 12). Na tak način lahko konkurenčno sodelovanje izboljša donosnost sodelujočih podjetji ter hkrati omogoči razvoj bolj kakovostnih izdelkov in storitev za stranke. Sklepamo lahko torej, da uravnoteženo sodelovanje in konkuriranje podjetij služi interesom tako podjetij kot strank (Walley 2007, 16). Po drugi strani pa konkurenčno sodelovanje lahko vodi k

okoriščanju in pomanjkanju zaupanja, kar zmanjša stopnjo uspešnosti podjetij in njihove inovativnosti (Bouncken in Fredrich 2012, 2–5).

Študija primera poslovne borze Conventa predstavlja primer konkurenčnega sodelovanja, pri katerem ponudniki iz Jugovzhodne Evrope v določenih primerih sodelujejo pri promociji regije kongresnoturističnim povpraševalcem, v drugih pa si konkurirajo.

2.4 Znamčenje

V odnosu med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo raziskava Flinta in Golicicove (2009) izpostavi dejavnik vrednosti tržne znamke (Farquhar 1989; Aaker 1991; Keller 1993; Aaker in Joachimsthaler 2000; Keller in Lehmann 2006; Keller in drugi 2008), v doktorski disertaciji pa želimo podrobneje preučiti njegovo povezavo s trajnostnim menedžmentom. Če upoštevamo usmerjenost disertacije na finančno oziroma ekonomsko uspešnost podjetij, lahko znamko obravnavamo kot vir oziroma relacijsko tržno zasnovano sredstvo, ki ustvarja vrednost (Brodie 2009, 108).

Začenjamo z opredelitvijo tržne znamke, ki jo Aaker (1991, 15) opredeljuje kot prepoznavno ime ali simbol, s katerim označujemo izdelek ali storitev določenega podjetja in ga ločimo od konkurence. Tržna znamka tako poudarja pomen prepoznavanja in razlikovanja določenega izdelka ter predstavlja neko dodano vrednost. Vrednosti se torej skrivajo v imenu in/ali kakršnem koli znaku določene entitete ter so namenjene njenemu prepoznavanju na trgu in razlikovanju od konkurence (Podnar 2011, 38). Tržno znamko lahko torej opredelimo kot:

- dodano vrednost (Levitt 1962; de Chernatony in drugi 2000; de Chernatony in drugi 2011; Doyle 2001);
- imidž v mislih potrošnikov (Keller 1993; Keller in drugi 2008);
- sistem potrošniških vrednot (Sheth in drugi 1991) ali kot
- osebnost (Aaker in Joachimsthaler 2000).

2.4.1 Pomen tržnih znamk

Tržne znamke imajo za potrošnike in podjetja številne pomene, ki so predstavljeni v spodnjih tabelah.

Tabela 2.8: Pomen tržnih znamk za potrošnike

Funkcija	Prednost za potrošnike
Zagotovilo kakovosti	Tržne znamke predstavljajo obljubo podjetij, da bodo potrošnikom dosledno ponujala določene lastnosti, koristi in storitve, torej da bodo zagotavljala kakovost izdelkov in storitev.
Dodana vrednost	Potrošniki zaznavajo tržne znamke kot nosilce vrednosti, ki je višja od vrednosti generičnega izdelka. Razlika med tržno znamko in izdelkom je dodana vrednost. Z vidika potrošnikov tržne znamke tako predstavljajo dodano vrednost in korist, hkrati pa zadovoljujejo njihove simbolične potrebe.
Blažilec tveganja	Tržne znamke spodbujajo zaupanje potrošnikov, olajšajo njihovo izbiro in zmanjšajo nakupno tveganje, saj zagotavljajo stalno raven kakovosti. Predstavljajo skupek funkcionalnih in simboličnih prednosti, ki potrošnikom omogočajo enostavno pridobivanje informacij in pospešujejo njihovo nakupno odločitev.
Vir informacij oziroma zagotovilo prepoznavnosti	Tržne znamke zagotovijo prepoznavnost izdelka na trgu istovrstnih izdelkov, s čimer potrošnikom olajšujejo pregled nad ponudbo in omogočajo zanesljivo izbiro.
Simbol	Tržne znamke omogočajo potrošnikom neverbalno komunikacijo z okoljem – z izbiro znamke mu potrošniki namreč sporočajo o svojih lastnostih. Tržne znamke torej potrošnikom nudijo simbolične prednosti, saj z osebnostjo tržnih znamk ustvarjajo svojo identiteto. Za potrošnike imajo tržne znamke tako lahko statusno, identitetno, kulturno in družbenopreobrazbeno vlogo.
Osebnost	Tržne znamke lahko v vse večji meri opredeljujemo kot osebnosti. Pri tem so za potrošnike pomembne predvsem simbolične in v manjši meri funkcionalne prednosti tržnih znamk.

(Prirejeno po Arnold 1992; Kotler in drugi 1996; de Chernatony in Dall'Olmo Riley 1998; Christodoulides in de Chernatony 2010; de Chernatony in drugi 2011)

Tabela 2.9: Pomen tržnih znamk za podjetja

Funkcija	Prednost za podjetja
Dodana vrednost	Ker potrošniki izdelke in storitve z uveljavljenimi tržnimi znamkami zaznavajo kot simbole višje kakovosti, lahko podjetja te izdelke in storitve prodajo po višji ceni. Tržne znamke tako predstavljajo vir necenovne konkurenčnosti.
Sredstvo razlikovanja in vstopna ovira	Tržne znamke omogočajo diferenciacijo izdelkov in storitev, kar je posebej pomembno v primeru podobnih izdelkov, ki lahko hitro postanejo predmet posnemanja pri konkurenci. Tržne znamke tako predstavljajo tudi oviro za pritiske obstoječih in vstop potencialnih konkurentov na trg.
Vir pogajalske moči	Močne tržne znamke podjetjem nudijo večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih (lažji vstop v prodajne mreže, višji popusti, zakup boljšega prodajnega prostora itd.).
Sredstvo za doseg tržnega vodstva	Močne tržne znamke praviloma dosegajo visok tržni delež.
Sredstvo pravne zaščite pred posnemanjem konkurence	Tržne znamke nudijo pravno zaščito pred posnemanjem, kar je pomembno predvsem za ohranjanje diferenciacije v primeru inovacij oziroma prvih izdelkov na trgu.
Referenca podjetij	Močne tržne znamke podjetjem omogočajo oziroma olajšujejo pridobivanje novih kupcev, prodor na nove trge in vstop v prodajne mreže.
Spodbujevalec povpraševanja	Uveljavljene tržne znamke zagotavljajo večjo prodajo, saj so potrošniki za izdelek z močno tržno znamko, ki zagotavlja kakovost, pripravljeni plačati več kot za druge izdelke. Močne tržne znamke so torej vir povpraševanja.
Dvig ugleda in povečanje prepoznavnosti podjetij	Tržne znamke predstavljajo ključni element v komunikacijski strategiji in lahko pomembno prispevajo k ugledu in večji prepoznavnosti podjetij.

Povečanje zvestobe kupcev	Tržne znamke potrošnikom olajšujejo nakupno odločitev in gradijo dolgoročen odnos s potrošniki.
Motivacija zaposlenih	Na osnovi poslanstva, identitete in dolgoročnega potenciala tržnih znamk lahko podjetja usklajujejo razvojne načrte, vire in aktivnosti.

(Prirejeno po Kay 1993; Doyle 2001; de Chernatony in drugi 2011)

Z vidika podjetij tržne znamke omogočajo diferenciacijo oziroma oblikovanje edinstvenih prednosti, kar lahko pripomore k izgradnji konkurenčne prednosti podjetij (Aaker 1991; Farquhar 1989). Močne znamke namreč nudijo podlago za oblikovanje novih izdelkov in za licenciranje. Poleg tega so prilagodljive in odporne na krizne razmere, obdobja zmanjšane pripadnosti podjetjem oziroma spremembe v potrošniškem okusu. Nenazadnje močne znamke nudijo tudi obrambo pred konkurenčnimi napadi, saj lahko prevladujoče ime znamk konkurenci predstavlja oviro pri vstopu na trg. Strateško pomembno vrednost znamk pri tem predstavlja »lastništvo« kategorije izdelka s prevladujočo znamko (Farquhar 1989, 8).

2.4.2 Pomen storitvene znamke

Tržne znamke niso pomembne zgolj na potrošniških oziroma porabniških trgih (angl. »business-to-customer« oziroma B2C), temveč imajo pomembno vlogo tudi za podjetja, ki delujejo na organizacijskih trgih (angl. »business-to-business« oziroma B2B). Velika večina obstoječega znanja o znamčenju izvira in se neposredno navezuje na področje B2C. Čeprav imata znamčenje na trgih B2C in znamčenje na trgih B2B nekatere skupne značilnosti, je zaradi temeljnih razlik v posameznih ciljnih skupinah potrebno razviti individualno razumevanje znamčenja na organizacijskih trgih (Marquardt in drugi 2011, 47).

Na organizacijskih trgih preučujemo znamčenje tako na industrijskem kot na storitvenem področju (Lai in drugi 2010; Marquardt in drugi 2011). V študiji primera doktorske disertacije se navezujemo na storitveno znamko, zato se v nadaljevanju osredotočamo na to področje. Glede na značilnosti storitev, tj. neopredmetenost, neločljivost, heterogenost in minljivost, avtorji trdijo (Kapferer 2004; Brodie 2009; de Chernatony in drugi 2011), da je znamčenje storitev celo bolj pomembno kot izdelki sami. Znamčenje ima še posebej pomembno vlogo na

storitvenem trgu, saj neopredmetenost in pomen storitev pozornost strank usmerjata na podjetja. Vpliv znamk se premakne z izdelkov na podjetja, saj nosijo storitve večji pomen pri ustvarjanju vrednosti za stranke (Berry 2000, 128–30).

Storitvene znamke imajo tudi na organizacijskih trgih številne prednosti, in sicer predstavljajo referenco podjetij, so vir pogajalske moči, predstavljajo vstopno oviro, se uveljavljajo kot pospeševalec povpraševanja, so sredstvo diferenciacije od konkurentov, hkrati pa so na finančnih trgih lahko tudi predmet prodaje (Mitchell in drugi 2001; Kapferer 2004). Storitvene znamke torej omogočajo in olajšujejo marketinški proces, ki strankam omogoča izkušnje, ki vodijo k soustvarjanju vrednosti. Na ta način vzpostavljajo znakovne sisteme, ki simbolizirajo pomene v marketinškem omrežju in so zato temeljni vir za oblikovanje storitvenih kompetenc ter posledično konkurenčne prednosti (Brodie in drugi 2006, 373) – storitvene znamke lahko torej predstavljajo vir konkurenčne prednosti (Mitchell in drugi 2001; Geigenmüller in Bettis-Outland 2012).

Vloga storitvenih znamk je torej, da povečujejo zaupanje strank pri sprejemanju nakupnih odločitev ter pomagajo k boljšemu razumevanju in predstavljenosti o storitvah (Berry 2000, 128–9). Znamke tako povečujejo učinkovitost informacij, zmanjšujejo tveganje ter nudijo prednost ustvarjanja dodane vrednosti oziroma imidža (Kotler in Pfoertsch 2007, 359). Znamke dodajajo vrednost storitvi, s tem ko strankam predstavljajo oprijemljive oziroma opredmetene značilnosti in prednosti. Na ta način lahko stranke lažje razumejo neopredmetene storitve ter zaupajo v obljubo podjetij o zadovoljitvi njihovih potreb (Geigenmüller in Bettis-Outland 2012, 429). Storitvene znamke prikazujejo stalno raven kakovosti storitev in s tem zmanjšujejo kompleksnost nakupnega procesa ter podjetjem omogočajo diferenciacijo (Porter in Kramer 2006; Hsu 2012). Oblikovanje znamk je pomembno na področju storitev, če upoštevamo težave pri diferenciaciji izdelkov brez fizičnih razlik in hkrati močno konkurenco na storitvenih trgih (Berry 2000, 129). Diferenciacija pomeni nezamenljivost storitvene znamke z drugimi konkurenčnimi znamkami. Del strank je posledično bolj zvest znamkam, kar pomeni, da imajo dejavnosti konkurenčnih znamk nanje manjši vpliv. Asociacije o močnih storitvenih znamkah torej vodijo k zvestobi in ohranjanju strank, kar posledično vpliva na finančno uspešnost podjetij (Aaker 1991; Keller 1993; Berry 2000). Nadalje lahko z znamčenjem izboljšujemo predstavo o podjetjih in storitvah v očeh zaposlenih – bolj ko podjetja ponotranjijo koncepte in vrednote

storitev, bolj učinkovito zaposleni te storitve opravljajo (Berry 2000, 128–35).

Podjetja lahko torej oblikujejo močne storitvene znamke z znamčenjem svojih točk diferenciacije, doslednim komuniciranjem, kakovostnim izvajanjem storitev, vzpostavljanjem čustvenih vezi ter povezovanjem znamke z zaupanjem (Berry 2000, 130–1). Empirične raziskave namreč dokazujejo, da pri opravljanju nakupnih odločitev na stranke ne vplivajo le oprijemljive lastnosti (na primer cena ali kakovost), temveč tudi neopredmeteni elementi, kot so zaupanje, asociacije znamk, imidž in ugled podjetij (Lai in drugi 2010, 457). Ti neopredmeteni elementi znamk pogosto vsebujejo čustvene razsežnosti. Znamke, ki temeljijo na neopredmetenih in čustvenih lastnostih, naj bi bile vzdržljivejše in manj podvržene konkurenčni eroziji. Neopredmetene, čustvene razsežnosti vrednosti znamk lahko tako predstavljajo pomemben vir vzdržne konkurenčne prednosti (Lai in drugi 2010, 457). Znamčenje je torej usmerjeno v ustvarjanje dolgoročnih neopredmetenih sredstev za podjetja (Kotler in Pfoertsch 2007, 360).

2.4.3 Vrednost tržne znamke

Vrednost tržne znamke (Farquhar 1989; Aaker 1991; Srivastava in Shocker 1991; Keller 1993; Keller in Lehmann 2006; Keller in drugi 2008) se nanaša na sklop sredstev, povezanih z znamko, njenim imenom in simbolom, ki dodajo ali odvzamejo vrednost, ki jo izdelek ali storitev nudi podjetju ali potrošniku (Aaker 1991, 15). Vrednost tržne znamke torej pomeni dodano vrednost, ki jo znamka prinaša izdelku ali storitvi (Farquhar 1989, 7) oziroma stalno dodano vrednost tržne znamke v očeh trga in potrošnikov (Sarkar in Singh 2005, 81). Vrednost znamke se torej navezuje na dejstvo, da prihaja do različnih rezultatov pri marketingu izdelka z znamko v primerjavi z marketinškimi dejavnostmi istega izdelka brez nje. Vrednost tržne znamke se torej nanaša na marketinške vplive, ki jih je mogoče edinstveno pripisati znamki (Keller in drugi 2008, 34). Gre torej za diferencialen učinek vedenja o znamki glede na potrošnikove odzive na marketinške dejavnosti v povezavi z znamko (Keller 1993, 1). Tri ključne sestavine opredelitve vrednosti tržne znamke so torej diferenciacija, vedenje o znamki ter odziv potrošnikov na marketing (Keller in drugi 2008, 43).

Vrednost znamke ima dva vidika: finančno vrednost za podjetja in vrednost za potrošnike (Bick 2009, 126). Vrednost tržne znamke ocenjujemo predvsem z vidika potrošnikov, saj cilj

ekonomske donosnosti podjetij temelji na potrošniškem poznavanju močnih, ugodnih in edinstvenih asociacij znamke. V primeru, da potrošniki znamke ne poznajo, vrednost tržne znamke podjetjem ne more nuditi dodane vrednosti. Moč znamke torej izhaja iz tistega, kar je v glavah potrošnikov, kar so v zvezi z njo izkusili in se sčasoma o njej naučili (Keller in drugi 2008, 45).

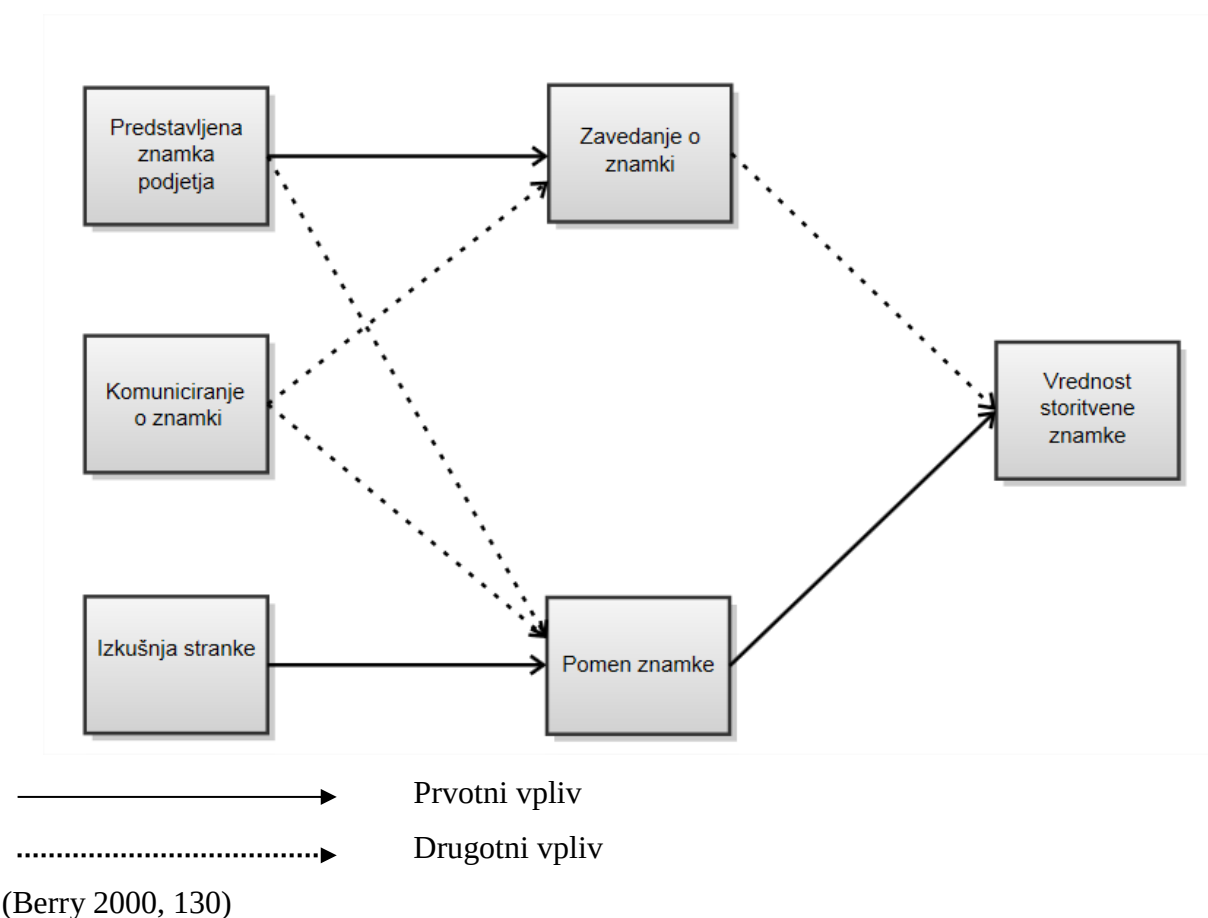
2.4.4 Vrednost storitvene znamke

Elemente vrednosti tržne znamke pojasnjujejo številni modeli znamčenja (Aaker 1991; Keller 1993; Berry 2000). Aakerjev model (1991) pojasni različne vidike znamk z majhnim številom merljivih razsežnosti, ki poenostavljajo proces merjenja vrednosti tržne znamke. Pet medsebojno odvisnih virov vrednosti znamke po mnenju Aakerja (1991, 16) predstavljajo: zvestoba znamki, zavedanje znamke, zaznana kakovost znamke, asociacije z znamko (ali podoba znamke) in njena identiteta. Model je uporaben tako za merjenje vrednosti znamk izdelkov kot storitev.

Kellerjev model (1993) pojasnjuje oblikovanje in merjenje vedenja o znamki tako za znamke izdelkov kot storitev, vendar je njegov model (1993, 9) primeren predvsem za predstavitev vedenja o znamki fizičnih izdelkov. Po njem sta glavni razsežnosti vedenja o znamki zavedanje znamke, vključno s priklicem in prepoznavanjem, ter imidž znamke, pri čemer imidž znamke opredelimo kot zaznave o znamki, ki jih odražajo asociacije v mislih potrošnikov (Keller in drugi 2008, 47).

Berry (2000) pa je razvil model vrednosti znamke, ki se navezuje specifično na storitve podjetij, kar prikazuje slika 2.15. Poudarek leži na vlogi znamke v procesu oblikovanja dodane vrednosti, med katerim se prav tako oblikujejo izkušnja nakupnega stališča, dialog in učenje (Brodie 2009, 108). S tega vidika lahko opazujemo odnos stranka–znamka kot dvosmeren proces med stranko in podjetjem (Prahalad in Ramaswamy 2004), ki je osredotočen na vzajemnost, medsebojno izmenjavo ter izpolnjevanje obljub (Dall'Olmo Riley in de Chernatony 2000, 140).

Slika 2.10: Model oblikovanja vrednosti storitvene znamke



V Berryjevem (2000, 129) modelu vrednosti storitvene znamke je predstavljena znamka navezana na nadzorovano komuniciranje o identiteti in namenih podjetja, ki ga slednje preko oglaševanja, promocije, storitvenih prostorov in lastne podobe oblikuje samo. Ključni elementi predstavljene znamke so tako naziv in logotip podjetja ter njegova celostna vizualizacija, tj. oglaševanje in simbolične asociacije. Učinkovito komuniciranje o znamki vodi k zavedanju o znamki, kar razumemo kot sposobnost strank, da znamko prepoznajo oziroma si jo priključijo v spomin.

Zunanje komuniciranje o znamki se navezuje na tisti del komuniciranja, na katerega podjetje nima neposrednega vpliva (Berry 2000, 129). Stranke si namreč znamko lahko tolmačijo neodvisno od pomenov, ki jih želi podjetje vtisniti v njihove misli (Jones 2005, 14). Primer zunanjega komuniciranja predstavljajo govorice, publiciteta, komuniciranje na forumih, pisma bralcev itd. Zunanje komuniciranje prav tako vpliva na oblikovanje zavedanja

o znamki, vendar je v primerjavi z vplivom predstavljene znamke njegov vpliv manjši. Drugotni vpliv zunanjega komuniciranja na zavedanje o znamki na zgornji sliki predstavlja črtkana črta, medtem ko krepka črta predstavlja prvotni vpliv. Na zavedanje o znamki tako najbolj vplivajo lastne dejavnosti podjetja (Berry 2000, 129).

Na oblikovanje pomena znamke, ki se navezuje na njeno razumevanje, pa najbolj vplivajo stranke same. Gre namreč za njihov trenutni vtis o znamki in njenih asociacijah (Berry 2000, 129). Pomen znamke ima pri Berryju podobno vlogo kot koncept imidža v Kellerjevem (1993) modelu. Na oblikovanje pomena znamke ima najmočnejši vpliv izkušnja strank, kar izhaja iz predpostavke, da zaznava znamke, ki jo na začetku oblikujejo komuniciranje oziroma zunanja sporočila marketinškega oddelka podjetja, na koncu temelji na interakciji med stranko in podjetjem ter na konsistenci izvedenih storitev (Geigenmüller in Bettis-Outland 2012, 429). Izkušnja strank tako vključuje kakovost delovanja podjetja in kakovost odnosov med podjetjem in strankami, kar pomeni, da izkušnja z znamko vključuje niz občutkov, čustev, spoznanj in vedenjskih odzivov, ki jih sprožijo številni dražljaji, ko pride do neposrednega ali posrednega medsebojnega vpliva med znamko in strankami (Brakus in drugi 2009, 52–3). Izkušnja je torej končni vtis v mislih stranke, ki je posledica srečanja s celotno ponudbo znamke (Iglesias in drugi 2011, 571). Moč znamke zato izhaja iz misli strank in je odvisna od tega, kaj so stranke na podlagi neposrednih izkušenj izvedele o sami znamki (Keller 1993, 5). Oblikovanje trdnih odnosov s strankami in spodbujanje njihovega zaupanja sta zato učinkoviti strategiji znamčenja, saj vplivata na zaznavo strank o pomenu znamke in splošne kakovosti storitev (Marquardt in drugi 2011, 53). Dejanska izkušnja strank na ta način nesorazmerno vpliva na oblikovanje pomena in posledično vrednosti storitvene znamke. Ključno vlogo pri tem ima izvajanje storitev (Berry 2000, 130). Nadaljnjo težo izkušnji strank pri storitvenem znamčenju nudita tudi teorija marketinških odnosov (Jančič 1999) in izkustveni marketing (Schmitt 1999).

Končna vrednost v modelu storitvenega znamčenja podjetij predstavlja oblikovanje vrednosti storitvene znamke. V prvi vrsti nanjo vplivata pomen znamke in drugotno zavedanje o znamki. Pozitivna vrednost storitvene znamke je torej marketinška prednost podjetja, ki nastane na podlagi sinergij med zavedanjem o znamki in njenem pomenu (Berry 2000, 129–36).

3. RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

3.1 Metodološki načrt raziskave

Raziskovalno vprašanje o odnosu med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo predstavlja del teoretičnega raziskovanja, v katerem analiziramo in primerjamo dosedanja znanstvena spoznanja ter na podlagi rezultatov izpeljemo temeljne ugotovitve in predloge (Zelenika 2000). Gre namreč za teoretično oziroma strogo konceptualno vprašanje, pri katerem lahko sledimo splošnim teoretičnim metodam, saj je cilj teoretične raziskave oblikovanje čim popolnejšega logičnega sistema, ki ga lahko uporabimo v zelo različnih konkretnih situacijah (Toš in Hafner-Fink 1998, 21).

V teoretičnem delu doktorske disertacije se tako navezujemo na konceptualizacijo kot proces abstraktnega razmišljanja, ki vključuje mentalno predstavitev ideje – v mislih torej »vidimo« ali »razumemo« nekaj abstraktnega. Konceptualno razmišljanje je torej proces abstraktnega razumevanja situacije ali problema, pri katerem opredelimo vzorce ali odnose in ključne osnovne lastnosti (MacInnis 2011, 140). V teoretičnem delu doktorske disertacije tako predstavljamo konceptualno delo, ki temelji izključno na osnovi miselnih konceptov brez uporabe empiričnih podatkov.

Po MacInnisovi (2011, 136–7) tipologiji konceptualizacije v tržnem komuniciranju se teoretični raziskovalni del navezuje na konceptualizacijo odnosov oziroma teorij.⁷ Odnosi, ki določajo, zakaj konstrukt (ali konstrukti) vpliva(jo) na druge konstrukte, se imenujejo teorije. Teorije prav tako določajo, kdaj (pod katerimi pogoji) in kako (s katerimi postopki) pridemo do določenega rezultata.

V okviru odnosov in teorij konceptualizacija prispeva k oblikovanju znanja na podlagi pojasnjevanja idej (angl. »explicating«), kar je podrobneje predstavljeno v tabeli 3.1.⁸ V prvem delu doktorske disertacije torej izražamo, pojasnjujemo ali izpeljujemo ideje, odnose in teorije. Poudarek je na posploševanju in abstrakcijah v nasprotju s podrobnimi podatki. Poudarjamo torej oblikovanje pravil in ne izpostavljammo izjem. Glede na prispevek k procesu

⁷ Enote, okoli katerih lahko poteka napredek v konceptualizaciji, so poleg odnosov in teorij tudi konstrukti, procedure, domene oziroma področja raziskovanja, discipline in znanosti (MacInnis 2011, 141–2).

⁸ Poleg pojasnjevanja poznamo še naslednje vrste konceptualnih prispevkov: ponazarjanje, nanašanje in razpravljanje (MacInnis 2011, 143–7).

odkritja ali utemeljevanja v primeru pojasnjevanja ločujemo med razmejevanjem in povzemanjem (MacInnis 2011, 144–5). V doktorski disertaciji sledimo procesu odkritja in cilju razmejevanja, s tem ko podrobno pojasnjujemo odnose med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo.

Pri tem izhajamo iz osredotočenosti na kompleksnost sistema, ki jo tolmačimo konstruktivistično. S tega vidika znanstvena odkritja niso absolutna, ampak vedno nujno relativna, relacijska. Torej postavljamo začasne hipoteze in ne trajne resnice. Hkrati smo pripravljeni, da upoštevamo konstruiranje našega raziskovanja, tj. da razmišljamo o svojem mišljenju, opazujemo svoje opazovanje, raziskujemo svoje raziskovanje in analiziramo svoje analize.

Tabela 3.1: Pojasnjevanje kot vrsta konceptualnih prispevkov k znanosti

Splošni konceptualni cilj	Pojasnjevanje	
Specifičen konceptualni cilj	Razmejevanje (v okviru odkrivanja)	Povzemanje (v okviru utemeljevanja)
Pomen	Podrobno oblikovati grafikone, navajati, izražati, opisovati ali upodabljati enote raziskovanja	Zaobjeti, razgraditi, zmanjšati ali utrditi; Opazovati gozd, da vidimo drevesa
Splošno poimenovanje prispevka k znanosti	Konceptualni okvir, strukturni okvir, popis predpostavk (angl. »propositional inventory«)	Pregledni članek
Kriteriji ocenjevanja po izvedbi	Opisovati, kaj je enota raziskovanja, zakaj jo je vredno preučiti in kako deluje (tj. njeni predhodniki, kateri so procesi, posredni dejavniki);	Določiti, kaj spada znotraj in zunaj meja povzemanja; Oblikovati organizacijski okvir; Celostno vključevati članke; Oblikovati jasne, točne in

	Pripraviti načrt za nadaljnje raziskovanje	uporabne zaključke; Poenostaviti z redukcijo; Oblikovati prednostna področja raziskovanja
Kriteriji ocenjevanja po zanimivosti	Kar je enostavno, je kompleksno; kar je mikro, je makro; kar je nepovezano, je povezano; kar je celostno, je razčlenjeno	Kar je kompleksno, je enostavno; kar je makro, je mikro; kar je povezano, je nepovezano; kar je razčlenjeno, je celostno
Podobnosti v sposobnostih razmišljanja	Logično razmišljanje na podlagi oblikovanja diagramov in slik, ki vizualno predstavijo določeno področje in njegove meje	
Razlike v sposobnostih razmišljanja	Deduktivno razmišljanje na podlagi obstoječih teorij	Induktivno razmišljanje na podlagi pregleda tematike

(Prirejeno po MacInnis 2011, 137–9)

V teoretičnem raziskovalnem delu disertacije izhajamo iz splošnih teoretičnih (miselnih, logičnih) metod in dedukcije pri gradnji teorije (Toš in Hafner Fink 1998, 21). Ker je težišče raziskovanja na eksplikativnem pristopu, je poudarek na uporabi metod analize in sinteze, kompilacije ter abstrakcije in konkretizacije (Zelenika 2000, 327–39). Tako v prvem, tj. teoretičnem, delu disertacije vzpostavljamo medsebojna teoretična razmerja in raziskujemo konceptualne modele povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo, kot je prikazano v tabeli 3.2.

Tabela 3.2: Raziskovalna perspektiva teoretičnega dela doktorske disertacije

	Oblikovanje teoretičnega okvira o odnosu med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo
Splošni konceptualni cilj	Pojasnjevanje
Specifičen konceptualni cilj	Razmejevanje

Oblika raziskovanja	Kvalitativno raziskovanje
Osnovne metode dela	Metoda analize Metoda sinteze Metoda kompilacije Metoda abstrakcije Metoda konkretizacije

Drugi sklop raziskovalnih vprašanj (RV₂, RV₃, RV₄) o povezavah med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke pa preučujemo na podlagi utemeljevalne teorije in z uporabo študije primera na področju kongresnega turizma, kar povzemamo v tabeli 3.3. Utemeljevalna teorija (Glaser in Strauss 1967; Strauss in Corbin 1998; Charmaz 2005, 2006; Bryant in Charmaz 2007; Corbin in Strauss 2008) stremi k oblikovanju novih teoretičnih okvirov na podlagi empiričnega gradiva ter omogoča fleksibilno in hkrati strogo metodo za induktivno-deduktivno razvijanje teorij na raziskovalnih področjih, kjer se teoretični okviri šele postavljajo ali pa potrebujejo posodobitev (Locke v Geiger in Turley 2003, 584). Utemeljevalna teorija tako predstavlja metodo, ki izkorišča gostoto podatkov in istočasno zahteva raven abstrakcije, ki omogoča, da rezultati raziskovanja presegajo omejitve posameznega primera (Geiger in Turley 2003, 590).

Poleg tega utemeljevalna teorija omogoča preučevanje vzročnih in kontekstualnih povezav pojavov, ki so preveč zapletene in težavne za druge raziskovalne metode. Utemeljevalna teorija tako predstavlja način, kako oblikovati novo teorijo, ki bo izhajala iz podatkov s terena in bo postavljena v kontekst obstoječih teorij (Strauss in Corbin 1998; McGhee in drugi 2007). Prav tako je utemeljevalna teorija primerna metoda, kadar so raziskovalci seznanjeni s predmetom preučevanja, tj. imajo strokovne izkušnje in znanja, kar omogoča razumevanje predmeta preučevanja oziroma »verstehen« (Weber v Fernández 2005, 58). Utemeljevalna teorija tako predstavlja sklop zelo uporabnih procedur oziroma smernic in predlaganih tehnik, ki jih lahko raziskovalci fleksibilno uporabljajo glede na značilnosti preučevanega pojava in v kontekstu lastnih raziskav (Charmaz 2006, 2). Zmožnost preučevanja kompleksnih povezav med pojavi, priložnost oblikovanja teoretične propozicije in umeščanje avtorice s področnimi znanji in izkušnjami v raziskavo so glavni razlogi za uporabo utemeljevalne teorije v doktorski disertaciji.

Medtem ko krovno metodologijo doktorske disertacije predstavlja metoda utemeljevalne teorije, glavno metodo obravnave podatkov predstavlja študija primera (Yin 2003; Stake 2005). Študija primera je ustrezna metoda za intenzivno preučevanje kompleksnosti predmeta raziskovanja, še posebno če le-ta ni zadostno preučen (Yin 2003, 12–13). Uporaba študije primera se sklada s ciljem razvijanja teoretičnih idej, saj se veliko teoretičnih napredkov zgodi na podlagi podrobnih in poglobljenih raziskav posameznih primerov (Ragin 2007, 61). Med spoznavanjem predmeta raziskovanja raziskovalci izostrijo svoje razumevanje predmeta preučevanja s prečiščenjem in izpopolnjevanjem podob tega predmeta in jih povežejo z analitičnimi okviri (Ragin 2007, 98).

Raziskovanje tako začnemo z izborom študije primera in posameznih enot, nato prepoznamo tipajoče/osmišljajoče koncepte (angl. »sensitizing concepts«), med raziskovanjem razjasnimo ključne koncepte in empirične kategorije ter zaključimo z izpopolnitvijo oziroma izdelavo analitičnega okvira. Teoretični okviri na podlagi utemeljevalne teorije tako nastanejo na podlagi skrbne obravnave podatkov, primerjav, oblikovanja kategorij, izvajanja teoretičnega vzorčenja in vključevanja v analizo (Charmaz 2005, 510), saj utemeljevalna teorija temelji na neprestanem povezovanju in prepletanju zbranih podatkov ter njihovega analiziranja (Urbanc 2008, 128).

Tabela 3.3: Raziskovalni vidik empiričnega dela doktorske disertacije

	Oblikovanje teoretične propozicije o rezultatih trajnostnega menedžmenta
Proces raziskovanja	Ciklični model
Teoretična pozicija	Konstruktivizem
Oblika raziskovanja	Dvofazno eksplorativno raziskovanje, ki vključuje kvalitativno in kvantitativno raziskovanje ter poudari kvalitativno raziskovanje
Krovna metodologija	Utemeljevalna teorija
Osnovna metoda dela	Študija primera
Metode ustvarjanja podatkov	Poglobljeni intervjuji Vsebinska analiza virov

	Anketa
Vzorčenje	Namensko vzorčenje Teoretično vzorčenje Populacija študije primera
Metode analiziranja podatkov	Kodiranje po utemeljevalni teoriji Statistična obdelava podatkov
Uporaba računalniške opreme	ATLAS.ti IBM SPSS Statistics 20

Doktorsko disertacijo torej sestavljata teoretični in empirični del v skupnem cilju, da oblikujemo nove teoretične ideje, predvsem na podlagi kvalitativnega raziskovanja.⁹

3.2 Načela in značilnosti metode kvalitativnega raziskovanja

Zanimanje za kvalitativno raziskovanje v zadnjih desetletjih narašča in je zaradi mnogoterosti življenjskih svetov posebno relevantno za študij družbenih razmerij. Hitre družbene spremembe in posledična diverzifikacija življenjskih svetov namreč soočajo raziskovalce z novimi družbenimi konteksti in vidiki. Ti so tako novi, da jih zaradi diferenciacije ni mogoče preučiti s tradicionalnimi deduktivnimi metodami. Kompleksnost tako zahteva, da pozornost osredotočimo na empirično raziskovanje pojavov in induktivno raziskovanje. V skladu s postmodernističnim razmišljanjem smo prešli iz obdobja velikih zgodb in teorij v preučevanje lokalno, časovno in situacijsko omejenih zgodb (Flick 2009, 12).

Kvalitativno raziskovanje se navezuje na vse vrste raziskav, pri katerih do rezultatov ne pridemo s statističnimi postopki ali drugimi oblikami kvantifikacije. Gre torej za nematematičen proces tolmačenja, s katerim bi v podatkih odkrili koncepte in odnose ter jih

⁹ Glede na izhodišča utemeljevalne teorije v doktorski disertaciji ob pregledu literature najprej preučujemo povezave med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke na študiji primera poslovne borze Conventa (RV₂, RV₃ in RV₄). V naslednjem koraku raziskujemo teoretične odnose med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo (RV₁). Pri tem rezultati empiričnega dela usmerjajo tudi teoretično raziskovanje. Končna struktura doktorske disertacije tako ne odseva časovnega zaporedja raziskovalnega dela, temveč se prilagaja vsebinsko koherentnemu predstavljanju teoretičnih in empiričnih rezultatov.

nato organizirali v teoretične okvire (Strauss in Corbin 1998, 10–11). Kvalitativno raziskovanje namreč spodbuja premik od začetnega pridobivanja širokega vedenja o primeru k prepoznavanju relevantnih značilnosti primera. Kvalitativne metode tako zahtevajo izpopolnitev ter prečiščenje konceptov in idej v raziskavi (Ragin 2007, 100), zato jih uporabimo, da bi razkrili ključne značilnosti primera in bistvene odnose med njimi ter tako dosegli čim bolj poglobljeno vedenje (Ragin 2007, 117). Na tak način lahko poglobljeno preučujemo številne razsežnosti ali značilnosti razmeroma majhnega števila primerov (Ragin 2007, 64).

V kvalitativnem raziskovanju se osredotočamo na primere kot celote in jih obravnavamo intenzivno oziroma poglobljeno. Ti primeri naj bi ponazarjali enega ali več ključnih teoretičnih procesov oziroma kategorij (Ragin 2007, 117). Kvalitativne metode tako razumemo kot poudarjevalce podatkov (angl. »data enhancers«), saj lahko z njihovo pomočjo jasneje vidimo ključne vidike primerov. »Poudarjanje podatkov je ključno za poglobljeno razumevanje« (Ragin 2007, 107), kar pomeni, da nam poglobljeno, podrobno vedenje o primerih omogoča, da popravimo napačne ali oblikujemo nove prikaze predmeta preučevanja. Kvalitativno raziskovanje se tako usmerja na postopke, ki razjasnjujejo ključne vidike preučevanih pojavov. Dva ključna postopka, ki poudarjata pomen podatkov, sta analitična indukcija in teoretično vzorčenje (Ragin 2007, 107).

Analitična indukcija se navezuje na kakršno koli sistematično preučevanje podobnosti, s katerim želimo razvijati koncepte in teoretične ideje. Predstavlja raziskovalno strategijo, ki usmerja raziskovalce, da se osredotočijo na izkustveno gradivo, ki nasprotuje kateri koli od podob, ki jih razvijajo (Ragin 2007, 108). Analitična indukcija se torej osredotoča na preučevanje pojavov na podlagi analize negativnih, odklonskih primerov (Flick 2009, 406). Pri zbiranju in analizi gradiva raziskovalci primerjajo dogodke ali primere, za katere deluje, kot da spadajo v isto splošno kategorijo. Te primerjave prikazujejo podobnosti in razlike med dogodki in zato pomagajo opredeliti koncepte in kategorije (Ragin 2007, 108).

Metoda analitične indukcije se uporablja tako za ustvarjanje podob kot za iskanje nasprotujočega si gradiva, saj se na ta način lahko izboljša začetne podobe. Kot tehnika zbiranja podatkov se analitična indukcija osredotoča predvsem na raven, do katere se je podobo predmeta raziskovanja prečistilo, izostrilo ter izpopolnilo na podlagi podpornih in nasprotujočih si podatkov. Analitična indukcija torej omogoča recipročno razjasnjevanje

konceptov in kategorij, kar je ključna značilnost kvalitativnega raziskovanja (Ragin 2007, 109). Cilj ni popolno ujemanje med podatki in določeno podobo, temveč natančna pojmovna opredelitev, ki omogoča poglobljeno razumevanje predmeta raziskovanja. Tehnika analitične indukcije tako vodi k poglobljenemu vedenju o preučevanemu pojavu (Ragin 2007, 113).

Glaser in Strauss (1967, 102) ta ponavljalen in vključujoč proces analize imenujeta stalna primerjalna metoda (angl. »constant comparative method«). Utemeljevalna teorija je torej primerjalna metoda, po kateri raziskovalci primerjajo podatke s podatki, podatke s kodami, kode s kodami, kode s kategorijami in kategorije s kategorijami (Charmaz 2005, 517). Izkustveno gradivo, ki postavlja pod vprašaj podobe, ki jih raziskovalci sestavljajo na podlagi empiričnega gradiva, nakazuje na to, kako ustrezno spremeniti koncepte, premakniti kategorije ali prečistiti ideje (Ragin 2007, 108). Primerjanje podatkov raziskovalce tako spodbuja k razmišljanju o značilnostih konceptov in jih vodi pri preučevanju podatkov na ravni razsežnosti (Strauss in Corbin 1998, 44). Ta stalna primerjava podatkov na različnih konceptualnih ravneh narekuje teoretično vzorčenje in stalno ustvarjanje podatkov, kar vodi k oblikovanju abstraktnih kategorij na visoki ravni, ki so pomensko bogate, vključujejo številne značilnosti in preko kategorične dimenzionalizacije nudijo razlago variance (Birks in Mills 2011, 94).

Drugi postopek, ki poudarja pomen podatkov v kvalitativnem raziskovanju, je teoretično vzorčenje (Glaser in Strauss 1967; Charmaz 2006; Corbin in Strauss 2008). Slednje se navezuje na izbiro novih raziskovalnih prizorišč ali primerov, preko katerih lahko razvijemo in izboljšamo kategorije v nastajajoči teoriji. Namen teoretičnega vzorčenja je namreč pridobiti podatke, ki pojasnjujejo kategorije. Nadalje lahko s teoretičnim vzorčenjem oblikujemo povezave med nastajajočimi kategorijami (Charmaz 2006, 100–4). Teoretično vzorčenje je torej oblika namenskega vzorčenja, ki izhaja iz oblikovanih kategorij in nastajajoče teorije (Hood v Charmaz 2006, 101). Po načelu teoretičnega vzorčenja kot procesu pridobivanja podatkov z utemeljevalno teorijo tolmačenje začetnih primerov vodi k opredeljevanju dodatnih primerov oziroma dodatnih virov podatkov. Izbor dodatnih primerov najbolj določajo vprašanja in teme, ki se pojavijo pri prvem preučevanem primeru. Teoretično vzorčenje tako omogoča stalno pridobivanje podatkov v procesu raziskovanja, povečuje priložnosti za opazovanje in nudi priložnost, da se razišče novonastajajoče teme (Fernández

2005, 50). Z »vzorčenjem, usmerjenim po teoriji« (Strauss 1987, 276) lahko preučujemo koncepte z različnih vidikov in ocenjujemo njihovo vlogo pri oblikovanju teorije.

Izbor novih primerov torej ni priložnost, pač pa izhaja iz poglobljenega razumevanja preučevanih pojavov in se razvija do točke zasičenja. Preko teoretičnega vzorčenja oblikujemo lastnosti in značilnosti kategorij, dokler se nove značilnosti oziroma novi teoretični vidiki ne nehajo pojavljati (Charmaz 2006, 96). Na tej točki raziskovalci ne izvejo nič več novega, nazadnje zbrani podatki pa glede na prej zbrane podatke delujejo ponavljajoče ali odvečno. Na tej točki so kategorije konceptualno zadostno opredeljene, pri čemer so vse podkategorije in njihove značilnosti jasno izražene in vključene (Corbin in Strauss 2008, 157). Raziskovalci sami presodijo, če so dosegli točko zasičenja, s tem ko ocenijo, da o predmetu preučevanja ni mogoče pridobiti drugega (novega) znanja (Ragin 2007, 102). Točka zasičenja se ne nanaša na opazovanje enakega vzorca, ampak gre za konceptualizacijo primerjav med primeri, ki prikazujejo različne značilnosti vzorca, dokler se ne nehajo pojavljati nove značilnosti vzorca (Glaser 2001, 191). Cilj teoretičnega vzorčenja ni vzorčiti, tako da zajamemo vse možne različice, ampak tako da pripomoremo k razvijanju konceptov in poglobimo razumevanje predmetov raziskovanja (Ragin 2007, 114). Teoretično vzorčenje se torej nanaša na konceptualen ter teoretičen razvoj in ne na predstavljanje populacije ali povečevanje statističnega posploševanja rezultatov (Charmaz 2006, 101).

Utemeljevalna teorija sicer predstavlja kvalitativno metodo raziskovanja, vendar po Glaserjevi (1978, 8) paraboli »vse so podatki« omogoča tudi ustvarjanje ter analizo kvalitativnih in/ali kvantitativnih podatkov. Utemeljevalna teorija kot splošna metoda raziskovanja torej omogoča uporabo, kombinacijo in/ali vključitev različnih vrst podatkov ter metod pridobivanja podatkov (Glaser 1978; Strauss in Corbin 1998). Ni pomembna narava podatkov, temveč vloga, ki jo imajo pri konceptualizaciji. S tem sledimo razmišljanju, da si kvalitativne in kvantitativne metode niso nasprotujoče, temveč se dopolnjujejo (Birks in Mills 2011, 68). Ne glede na to večina raziskav z utemeljevalno teorijo uporablja kvalitativne metode dela, le omejeno število raziskav pa kvantitativne ali mešane metode dela (Charmaz 2005; Fernández 2005). Na to raziskovalno vrzel se v doktorski disertaciji odzivamo, s tem ko v okviru utemeljevalne teorije uporabimo mešane metode dela.

Na podlagi študije primera in ciljev raziskave v doktorski disertaciji pridobivamo in analiziramo tako kvalitativne kot kvantitativne podatke oziroma uporabljamo mešano metodo

pridobivanja in analiziranja podatkov (Creswell in Plano Clark 2007; Teddlie in Tashakkori 2009). Morse in Niehaus (2009, 9) to vrsto raziskovanja opredeljujeta kot uporabo dveh ali več metod v eni raziskavi, pri čemer ena sama metoda ni zadostna sama po sebi, saj je cilj mešanih metod, da se krepi prednosti in zmanjša slabosti posameznih metod. Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod nudi boljše razumevanje raziskovalnih vprašanj kot posamezna metoda (Creswell in Plano Clark 2007, 5), zato lahko z mešanimi metodami iščemo odgovore na različna, a hkrati prepletena vprašanja. Združevanje različnih metod dela poleg tega zmanjšuje tveganje neutemeljene gotovosti in povečuje splošno verodostojnost raziskave (Yin 2003; Lösch 2006).

3.3 Utemeljevalna teorija oziroma metoda

Utemeljevalna teorija predstavlja zbirko fleksibilnih analitičnih smernic, ki raziskovalcem omogočajo zbiranje podatkov in oblikovanje teorij na podlagi zaporedne analize podatkov in razvoja konceptov (Charmaz 2005, 507). Termin izhaja iz angleškega izraza »grounded theory«, ki se navezuje na metodologijo oblikovanja teorije, in ne na samo teorijo, kot nakazuje ime.¹⁰ Termin se torej nanaša na postopek oblikovanja teorije in na rezultat predlaganega teoretičnega okvira (Strübing 2008, 13–4).

Z utemeljevalno teorijo oblikujemo konceptualne teorije, tako da teoretiziramo o odnosih med koncepti, pri čemer nismo opredeljeni s časom, krajem ali ljudmi (Glaser 2001, 214). Utemeljevalna teorija torej predstavlja kompromis med filozofijo popolnoma induktivne, ki ne preseže pridobivanja in agregiranja opazovanj pri posploševanju, in deduktivne logike, ki ne priznava izpeljave teorij in hipotez ter elementa izkustva v procesu preučevanja (Atkinson in Delamont 2005, 833), kar pomeni, da vsebuje elemente dedukcije in indukcije. Na podlagi izkustvenega gradiva (induktivni pristop) stremi k oblikovanju ali dopolnjevanju teorije (deduktivni pristop) (Strauss in Corbin 1998, 22).¹¹

¹⁰ V slovenskem jeziku se termin prevaja kot »utemeljena teorija« (Irurita 1997; Mesec 1998; Toš in Hafner-Fink 1998; Penger 2006; Harih in Pajnikhar 2009; Buchebner-Ferstl 2010) in »utemeljevalna teorija« (Urbanc 2008). V doktorski disertaciji zaradi pomenske ustreznosti uporabljamo slednji termin.

¹¹ Reichertz (2010, 3) trdi, da utemeljevalna teorija uporablja kombinacijo indukcije in abdukcije, zaradi česar se premakne s področja kvalitativne deskripcije na področje abstraktnega konceptualnega okvira. Pri tem je abdukcija oblika raziskovanja, ki se začne s preučevanjem in podrobnim pregledom podatkov. Nato se analizira vse možne razlage preučevanih podatkov in oblikuje hipoteze, ki jih raziskovalci potrdijo ali zavrnejo na podlagi

Utemeljevalna teorija omogoča oblikovanje teoretičnih propozicij, pri čemer ločimo vsebinske in formalne propozicije oziroma teorije. Vsebinske teorije oblikujemo s ciljem, da bi razumeli oprijemljiv pojav v točno določeni situaciji. Moč vsebinskih teorij je v tem, da se navezujejo specifično na populacijo, iz katere izhajajo in pri kateri jo lahko nato uporabimo (Strauss in Corbin 1998, 267). Nasprotno se formalne teorije navezujejo na teorije na višji konceptualni ravni. Glede na njihovo visoko raven abstraktnosti in posplošenost konceptov lahko formalne teorije uporabimo na številnih vsebinskih področjih (Glaser in Strauss 1967; Charmaz 2006). Birks in Mills (2011, 156–7) povzameta, da se večina utemeljevalnih teorij zaključí s teoretičnimi propozicijami vsebinske narave.

3.3.1 Oblike utemeljevalne teorije

Utemeljevalno teorijo sestavljajo številni pomembni elementi, hkrati pa obstajajo različice, kako izvesti metodologijo (Flick 2009, 441). Glaserjevo (1978, 2001; Glaser in Strauss 1967) pojmovanje utemeljevalne teorije izhaja iz postpozitivizma 20. stoletja, kjer je objektivno naravnana in temelji na predpostavki o zunanjem svetu, ki ga raziskovalci lahko odkrijejo, opredelijo, analizirajo in pojasnijo. Ortodoksna oblika utemeljevalne teorije tako temelji na analitičnih postopkih, primerjalnih metodah dela, razvoju konceptov in predpostavk o zunanjem svetu ter na odkrivanju teorije. Glaser podatke obravnava kot objektivno realnost, ki je ločena od raziskovalčevih interpretacij.

Strauss (1987) ter Strauss in Corbinova (1998) tako kot Glaser izhajata iz objektivističnih predpostavk, ki so prav tako osnovane v postpozitivizmu. Straussova oblika utemeljevalne teorije skladno z njegovo usmerjenostjo v pragmatizem in simbolični interakcionizem poudarja pomen, dejavnosti in procese (Strauss in Corbin 1998, 9), poudarek pa je na bistvenosti teorije za vpletene subjekte (Geiger in Turley 2003, 582). Straussova oblika utemeljevalne teorije se na določenih točkah razlikuje od ortodoksne Glaserjeve, poleg tega pa lahko v Straussovih

zbranih podatkov, dokler ne pridejo do najbolj verjetne interpretacije. Na podlagi logičnega sklepanja raziskovalci ponudijo teoretično interpretacijo o odnosih med predmeti preučevanja in se vrnejo na teren, da preverijo in ocenijo lastno interpretacijo (Charmaz 2006, 104). V primerjavi se induktivno raziskovanje začne s študijo številnih individualnih primerov, na podlagi katerih raziskovalci razberejo vzorce in oblikujejo konceptualne kategorije (Bryant in Charmaz 2007, 603–8).

delih v letih 1987, 1990 in 1998 opazimo številne prilagoditve in nasprotovanja (Jones in Noble 2007, 93).

Kot odgovor na kritike utemeljevalne teorije (Silverman 2000; Atkinson in drugi 2003; Bryant 2003) se je na temelju Čikaške šole oblikovala konstruktivistična oblika utemeljevalne teorije (Charmaz 2005, 508), ki zavzema relativističen pristop, s katerim spremeni ontološke in epistemološke temelje tradicionalne utemeljevalne teorije ter jih približuje pragmatični tradiciji Straussa (Charmaz 2005; Strübing 2008). Z epistemološkega vidika konstruktivizma obravnava družbeno realnost glede na to, kako ji subjekti pripisujejo pomen. Konstruktivizem torej raziskuje subjektivni konstrukt realnosti, in sicer kako se objekti in družbene prakse v družbeni realnosti »konstruirajo« (Adamič 2004, 135).

Konstruktivistična oblika utemeljevalne teorije tako oporeka objektivističnim predpostavkam, tj. razumevanju preučevanega sveta kot zunanje realnosti, odnosu med opazovalcem in opazovanim, naravi podatkov ter raziskovalčevi predstavitvi subjektov v raziskavi. S konstruktivističnega vidika raziskovalci zavzemajo reflektivno stališče do načinov poznavanja in predstavljanja predmeta preučevanja ter so pristranski, pri čemer je njihovo videnje preučevanega pojava odvisno od njihovega referenčnega okvira, interesov, znanja in izkušenj, raziskovalnega konteksta, njihovega odnosa s subjekti v raziskavi ter načinov ustvarjanja in beleženja empiričnih podatkov. Tako se raziskovalci osredotočajo na empirično realnost in ustrezne empirične podatke ter hkrati na lastno umeščenost v to realnost. Dejavno lahko sodelujejo pri ustvarjanju tega, kar opredelijo za podatke (Charmaz 2005, 508–9), za kar je potrebno podrobno poznavanje predmeta preučevanja (Charmaz 2006, 68).

Konstruktivistična oblika utemeljevalne teorije torej zavrača predpostavko, da podatki iz zunanjega sveta čakajo na odkritje in da bodo metodološke procedure lahko popravile omejene poglede na predmet preučevanja. Poudarja preučevani pojav in ne metod preučevanja, zato tudi konceptualne kategorije oblikujemo na podlagi tolmačenja podatkov in ne neposredno iz podatkov ali metodoloških postopkov. Teoretične analize torej razumemo kot interpretativne upodobitve realnosti in ne kot njeno objektivno poročanje (Charmaz 2005, 510). V doktorski disertaciji sledimo konstruktivistični obliki utemeljevalne teorije, njene temeljne predpostavke pa so poleg Glaserjevih in Straussovih predstavljene v tabeli 3.4.

Tabela 3.4: Temeljne predpostavke in značilnosti oblik utemeljevalne teorije

	Pristop Glaserja	Pristop Straussa ter Straussa in Corbinove	Pristop Charmazove
Raziskovalna paradigma	Postpozitivizem	Postpozitivizem Pragmatizem	Konstruktivizem
Ontologija (Kakšna je narava realnosti?)	Objektivno preučevanje družbene realnosti (realizem)	Enoterost in mnogoterost družbenih resničnosti	Mnogoterost družbenih resničnosti (relativizem)
Epistemologija (Kakšen je odnos med raziskovalcem in predmetom preučevanja?)	Objektivizem Nepristranskost Oddaljenost	Objektivizem Praktičnost	Subjektivizem Konstrukcija Interaktivnost
Epistemologija utemeljevalne teorije	V utemeljevalni teoriji ni nič vnaprej določeno ali prisiljeno, vse nastane v procesu (osnovni raziskovalni problem, vzorec, vprašanja, koncepti, kategorije itd.). Raziskovalci so oddaljeni in nevedoči, preden začnejo zbirati podatke. Samo preučevano področje	Raziskovalci imajo dejavnejšo vlogo in proaktiven vpliv na podatke. Uporabljajo dosedanje znanje in izkušnje, s čimer povečajo teoretično občutljivost. Pri oblikovanju teorij lahko uporabljajo logično načrtovanje ter vnaprej določene tehnike in orodja. Osrednjo načelo je	Raziskovalci so del sveta, ki ga preučujejo, in podatkov, ki jih pridobivajo. Preko opazovanj in interakcij ter s pomočjo gradiv o določenem predmetu preučevanja oblikujejo utemeljevalno teorijo. Le-ta predstavlja interpretativen vidik

	vpliva na teoretično oblikovanje. Osrednjo načelo je odkritje oziroma nastanek.	odkritje oziroma nastanek ter v kasnejših delih preverjanje.	preučevanega pojava. Osrednjo načelo je ustvarjanje.
Oblikovanje teorije	Cilj utemeljevalne teorije je oblikovati konceptualno teorijo, ki predstavlja vzorec obnašanja, ki je pomemben in problematičen za vse vpletene.	<u>Po Straussu 1987:</u> Edini legitimni cilj utemeljevalne teorije je oblikovanje kompleksne, konceptualno zgoščene in celostne teorije. <u>Po Straussu in Corbinovi 1998:</u> Utemeljevalno teorijo se prav tako lahko uporabi za oblikovanje neteorij (tj. razvoj koncepta, analiza tematike).	Cilj je oblikovati utemeljevalno teorijo oziroma abstraktno teoretično razumevanje predmeta preučevanja.
Osnovne procedure	Utemeljevalna teorija vključuje jasne, obsežne in stroge postopke ter sklop osnovnih procesov, ki jim je potrebno slediti (tj. kodiranje,	<u>Po Straussu 1987:</u> Utemeljevalna teorija vsebuje število specifičnih procedur, ki jih je potrebno obvezno izvesti (tj. teoretično vzorčenje,	Kot metodologijo utemeljevalno teorijo sestavljajo sistematične, a fleksibilne smernice za pridobivanje in analizo podatkov.

	metoda stalne primerjave, teoretično vzorčenje, pisanje zaznamkov, oblikovanje kategorij in lastnosti, zgoščevanje, opredelitev glavne kategorije, razmejitve, zasičenje, razvrščanje in pisanje).	metoda stalne primerjave, kodiranje in pisanje zaznamkov) . <u>Po Straussu in Corbinovi 1998:</u> Raziskovalci lahko izberejo ali zavrnejo posamezne procedure, le-te delujejo kot smernice.	Smernice predstavljajo splošna načela in hevristična orodja, in ne tipskih pravil.
Stopnje kodiranja	Odprto kodiranje Izbirno kodiranje Teoretično kodiranje	Odprto kodiranje Oсно kodiranje Izbirno kodiranje (variacije po delih Straussa ter Straussa in Corbinove)	Začetno kodiranje Usmerjeno kodiranje Teoretično kodiranje
Glavna kategorija ¹²	Glavna kategorija je teoretična formulacija, ki predstavlja stalno ponavljajočo se rešitev za subjekte v raziskavi.	Glavna kategorija predstavlja temeljno temo vnaprej določenega pojava, ki združuje vse druge kategorije in pojasnjuje različne akcije in interakcije v sklopu preučevanega	Glavna kategorija ni nujno potreben element utemeljevalne teorije. Če analiza podatkov vodi k oblikovanju več kategorij, je potrebno opredeliti njihove medsebojne

¹² Glavna kategorija je osrednja, abstraktna in opisna; povezana je z večino drugih kategorij in je dovolj abstraktna, da jih vsebuje in povezuje. Glavna kategorija se tako povezuje z vsemi kategorijami, podkategorijami in njihovimi značilnostmi (Glaser 1978, 93).

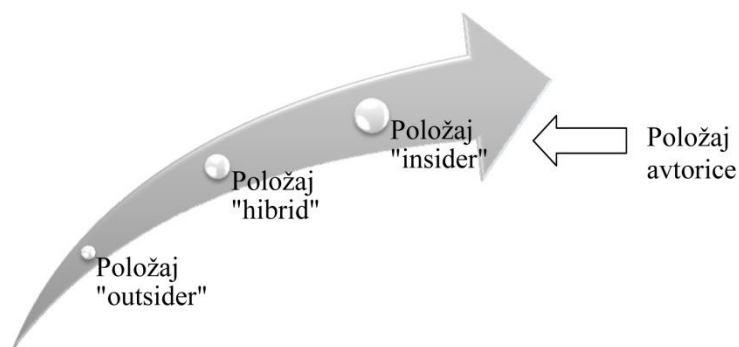
		dogodka ali incidenta.	odnose.
--	--	---------------------------	---------

(Prirejeno po Glaser in Strauss 1967, Glaser 1978; Strauss 1987; Strauss in Corbin 1998, Charmaz 2005, 2006; Jones in Noble 2007)

3.3.2 Refleksivnost

Utemeljevala teorija predvideva, da podatki izhajajo iz empiričnega gradiva na terenu in ne iz vnaprej določenega konceptualnega okvira. To posledično zahteva samozavedanje raziskovalcev oziroma zaveden samorefleksiven proces (McGhee in drugi 2007, 335). Refleksivnost se torej nanaša na zavedanje, kako raziskovalci kot posamezniki z družbeno identiteto in ozadjem vplivajo na raziskovalni proces (Robson v McGhee in drugi 2007, 335). Upoštevati morajo vpliv preteklega dela in izkušenj na njihovo razumevanje preučevanega pojava ter, skrbeti, da njihovi rezultati izhajajo iz empiričnega gradiva in niso ukalupljeni v naprej določeno razumevanje. Temeljno vprašanje nastanka in prisile je v središču razprave o refleksivnosti in pozicioniranju pregleda literature (Glaser in Strauss 1967; Glaser 1978).

Slika 3.5: Odnos raziskovalcev do raziskovalnega področja



(Prirejeno po Reed in Procter v McGhee in drugi 2007)

Avtoričin položaj je zavestno vključen v empirični del doktorske disertacije. Na lestvici Reeda in Procterja (v McGhee in drugi 2007, 338–9), ki raziskovalce razvršča v položaje »outsider«, »hibrid« in »insider«, se avtorica disertacije namreč uvršča na položaj insiderke,

kar je prikazano na sliki 3.5.¹³ »Insider« je hkrati raziskovalec in strokovnjak, ki preučuje lastno prakso in prakso kolegov.

Avtorica namreč deluje na področju kongresnega turizma ter ima relevantno strokovno in znanstveno znanje ter izkušnje. Prav tako je vpletena v preučevano študijo primera, tj. poslovno borzo Conventa. Poleg tega pozna in je v poslovnem odnosu s subjekti v raziskavi. Njeno znanje in izkušnje ji pomagajo pri komuniciranju s subjekti raziskave, saj imajo podobno strokovno ozadje in besedišče, kar omogoča nemoteno osredotočenje raziskave zgolj na ključna raziskovalna področja. Strokovne izkušnje nadalje predstavljajo potencialen vir teoretične občutljivosti. Avtorica ima torej boljši vpogled v študijo primera, lažje dodaja pomene dogodkom in vidi več, kot je na prvi pogled očitno.

Avtoričino subjektivno razumevanje predmeta preučevanja smo pred začetkom empiričnega dela zapisali, da bi v doktorski disertaciji zagotovili reflektivnost. Z zapisom avtoričinih idej in mnenj ter upoštevanjem njenega znanja in njenih predpostavk ter izkušenj empirični študiji dajemo preglednost. Na ta način poskušamo zagotoviti, da avtoričine predpostavke ne vplivajo neposredno na rezultate študije, temveč ti izhajajo iz podatkov s terena. Skladno s konstruktivističnim razumevanjem utemeljevalne teorije avtoričine predpostavke predstavljajo del empirične sestavljanke, ki nam pomagajo razumeti preučevani pojav. Z uporabo utemeljevalne teorije tako nadzorujemo tveganje, da bi v teoretični okvir vnesli pristranske predpostavke, saj avtoričine predpostavke, ki jih vključimo v analizo podatkov, tekom raziskovanja potrdimo, ovržemo ali razširimo glede na predmet preučevanja.

Del procesa reflektivnosti predstavlja avtoričino pisanje zaznamkov, kar Glaser (1978, 83) poimenuje »temelj oblikovanja teorij«. Zaznamki so začetni analitični zapisi o kodah, primerjavah in drugih idejah o podatkih (Charmaz 2006, 3). Tehnično pravilo utemeljevalne teorije namreč narekuje, da raziskovalci »počaka/jo/ in zapiše/jo/« (McGhee in drugi 2007, 337). To pomeni, da v analitičnem procesu zapišemo vsako misel, ki se nam utrne (Urbanc 2008, 130). Zaznamki nam tako omogočajo pregled nad začetnimi reakcijami in razmišljanji raziskovalcev (Birks in Mills 2011, 19), nudijo fleksibilnost in svobodo ter povečujejo kreativnost (Fernández 2005, 50), poleg naštetega pa omogočajo tudi vpogled v vrsto vprašanj

¹³»Hibrid« je raziskovalec, ki izvaja raziskavo na raziskovalnem področju drugih in je seznanjen s tem raziskovalnim področjem. »Outsider« je raziskovalec brez strokovnih izkušenj in novinec na tem raziskovalnem področju (Reed in Procter v McGhee in drugi 2007, 338–9).

in podatkov, ki bi jih bilo še potrebno raziskati (Mavetera in Kroeze 2009, 18). Pisanje zaznamkov torej ponazarja stopnjo odkrivanja (Charmaz 2006, 85).

Avtoričine teoretične predpostavke in zaznamki predstavljajo del empiričnega gradiva, ki ga z metodo stalne primerjave primerjamo z ostalimi na terenu pridobljenimi podatki. Tako avtorica razvija zavesten pristop samoizpraševanja in je na podlagi nasprotnih podatkov s terena pripravljena ovreči, potrditi ali spremeniti lastne predpostavke.

3.3.3 Pregled literature

Refleksivnost se navezuje tudi na vprašanje, kako v proces izvedbe utemeljevalne teorije umeščamo pregled literature. Glaser (1978, 2001) pregled literature, ki je relevantna za raziskavo, vpeljuje po začetku procesa kodiranja in kategoriziranja oziroma v čas poteka raziskave. Nasprotno Strauss in Corbinova (1998) ter Charmazova (2005, 2006) zagovarjajo pregled literature na začetku raziskovalnega procesa. Tabela 3.6 povzema utemeljitve o umestitvi pregleda literature v proces utemeljevalne teorije.

Tabela 3.6: Umestitev pregleda literature v proces utemeljevalne teorije

	Pregled literature po procesu kategorizacije	Pregled literature pred procesom kategorizacije
Zagovornik	Glaser (1978, 2001)	Strauss in Corbin (1998) Charmaz (2005, 2006)
Argumenti	- Slediti postpozitivistični obliki utemeljevalne teorije; - Preprečiti omejevanje, oviranje ali kontaminiranost raziskovalcev; - Preprečiti znane ali neznane predpostavke; - Preprečiti izhajanje usmerjenosti raziskave iz literature namesto iz empiričnih podatkov.	- Zagotoviti utemeljitev raziskave; - Spodbujati oblikovanje raziskovalnih vprašanj; - Preprečiti konceptualne in metodološke zmote; - Nuditi dodatno veljavnost; - Povečati občutljivost za subtilne nianse v podatkih; - Možnost ocenjevanja ustreznosti

		utemeljevalne teorije kot ustrezne raziskovalne metode na podlagi obstoječega znanja; - Usmerjati teoretično vzorčenje; - Predstavljati drugotni vir podatkov; - Omogočiti preverjanje rezultatov raziskovanja.
--	--	--

(Prirejeno po McGhee in drugi 2007; Strauss in Corbin 1998)

V doktorski disertaciji sledimo stališču Charmazove ter Straussa in Corbinove o pregledu literature pred procesom kategorizacije. Pri pripravi doktorske dispozicije smo namreč opravili pregled literature in se seznanili s konceptualnimi vrzeli v literaturi, ki se jih doktorska disertacija dotika. S tem doktorsko dispozicijo utemeljujemo in prikazujemo njen doprinos k razvoju znanosti. Za raziskavo na podlagi utemeljevalne teorije smo se odločili šele v procesu pregleda literature, torej v trenutku, ko smo že poglobljali znanje o predmetu preučevanja, kar pomeni, da je na odločitev o umeščanju pregleda literature vplivala tudi časovna komponenta.

Upoštevamo torej, da v doktorsko disertacijo do določene mere vključimo vnaprej določene ideje in koncepte, ki jih zato obravnavamo kot problematične. Tako pod vprašaj postavljamo značilnosti konceptov in njihovo razumevanje na terenu primerjamo z opredelitvami v obstoječi literaturi. Drugotno literaturo primerjamo z lastno teoretično propozicijo, in na podlagi tega sklepamo, kako nastala propozicija nadgrajuje, širi, presega ali pa izpodbija prevladujoče teoretične ideje (Charmaz 2006, 165), s čimer pregled literature poveča težo utemeljitev in verodostojnost nastajajoče teoretične propozicije.

3.4 Študija primera

V doktorski disertaciji kot osnovno metodo dela uporabljamo študijo primera, ki jo opredeljuje zanimanje za individualen primer. Osredotoča se na izkustveno znanje o primeru in poudarja vpliv družbenih, kulturnih in drugih kontekstov (Stake 2005, 443–4), zaradi česar preučevani pojav lahko zaobjame na zelo podroben in natančen način (Flick 2009, 134).

Namen študije primera je učenje na podlagi določenega primera, s čimer gradimo izkustveno znanje. Študija primera namreč poda izkušnje akterjev in deležnikov ter hkrati samo izkušnjo preučevanja primera (Stake 2005, 455). Raziskovanje torej temelji na opazovanju, predvsem pa refleksiji, s čimer se poučimo o vidikih subjektov v raziskavi in njihovih pomenih (Erickson v Stake 2005, 461).

Študija primera je ustrezna metoda za preučevanje kompleksnih in problematičnih odnosov. Poudarek leži na preučevanju kompleksnosti v primerih povezovanja vsakodnevne prakse v življenjskem svetu z abstrakcijami in izhodišči v znanosti. Pri tem izhajamo iz enega primera, sočasno pa razmišljamo o vprašanju možnosti posploševanja in dokazov (Becker v Stake 2005, 448).

Primer je namreč kompleksna entiteta, ki je umeščena v številne kontekste, in predstavlja zaprt sistem (angl. »bounded system«), ki ima posamezne elemente, namene in meje, kaj je znotraj ali zunaj sistema oziroma študije primera. Predmet raziskave je specifičen, edinstven in zaprt sistem (Stake 2005, 444–5). Obravnavamo en primer, ki ima številna podpodročja (npr. marketing, prodaja, proizvodnja), skupine (npr. razstavljalci, vabljeni gostje, novinarji, organizatorji), priložnosti (npr. sestankovanje, mreženje, izobraževanje) in razsežnosti (Stake 2005, 449).

Stake (2005, 445–50) loči med bistveno oziroma intrinzično, instrumentalno in kolektivno študijo primera. Z intrinzično študijo primera želimo poglobiti razumevanje primera z določenimi posebnostmi in vsakdanjostmi. Primer torej ni reprezentativen za druge primere in ne predstavlja določenega problema ali lastnosti; primarno nas zanima ta specifičen primer. Nasprotno z instrumentalno študijo primera raziskujemo primer, s katerim dobimo vpogled v določeno tematiko in ki nam omogoča posploševanje. Sam primer je drugotnega pomena, saj nam omogoča predvsem pridobivanje znanja o določeni problematiki. Primer služi torej interesom raziskovalcev, da preučijo določeno problematiko, ki se izraža pri primeru. Kolektivna študija primera pa vključuje več primerov, na podlagi katerih preučujemo določen pojav. Študija primera v doktorski disertaciji predstavlja instrumentalni primer – na primeru dogodka želimo poglobljeno preučiti povezave med trajnostnim menedžmentom, konkurenčnostjo in vrednostjo storitvene znamke.

V primeru instrumentalnih in kolektivnih študij primer ponavadi izberemo (Stake 2005, 450), ker je na nek način poseben, nenavaden in tako predstavlja posebno priložnost za

izpopolnjevanje novih idej (Ragin 2007, 101). Z njim želimo namreč doseči najboljšo možno razlago preučevanega pojava. Na osnovi predmeta preučevanja izberemo primer(e), ki predstavlja(jo) najboljšo priložnost za raziskovanje pojava (Stake 2005, 451). Ali pa nasprotno izberemo primer, ki je tipičen in zato reprezentativen. V tem kontekstu predstavlja primer določeno populacijo primerov, zato je potrebno formalno vzorčenje. Tako razlikujemo izbor primera glede na cilje – ali želimo doseči čim večji potencial za učenje in razumevanje ali pa reprezentativnost (Stake 2005, 450–1). Študija primera v doktorski disertaciji predstavlja pomembno priložnost za raziskovanje pojava in oblikovanje teoretičnega okvira, saj z njo predstavljamo pomemben primer trajnostnega menedžmenta v okviru najpomembnejšega dogodka za kongresni turizem v regiji Jugovzhodna Evropa, ki združuje ključne deležnike kongresnega turizma na strani ponudbe in povpraševanja.

3.4.1 Uporaba študije primera v utemeljevali teoriji

Po mnenju Eisenhardta (v Fernández 2005, 47–8) predstavlja uporaba študije primera pri izgradnji utemeljevalne teorije naslednje prednosti:

- uporaba utemeljevalne teorije na podlagi študije primera vodi k oblikovanju novega teoretičnega znanja. S pomočjo metode stalne primerjave nasprotujoči si in paradoksalni podatki vzbudijo kreativnost raziskovalcev, da oblikujejo manj pristransko teoretično propozicijo kot v primeru deduktivnega oblikovanja teorij iz raziskovalčevih pisarn;
- končni teoretični okvir je empirično veljaven. Preverjanje veljavnosti teoretične propozicije namreč poteka implicitno s stalno primerjavo podatkov in rezultatov;
- postavljeni teoretični okvir je mogoče preveriti preko hipotez, ki jih lahko ovržemo, in preko konstruktov, ki jih lahko izmerimo. Abstraktno teoretično razumevanje lahko torej preverimo, nadgradimo ali ovržemo v nadaljnjih raziskavah.

Tako utemeljevalna teorija kot študija primera nam omogočata, da raziskovanje pojava izvajamo na terenu, torej da oblikujemo teoretične ideje na podlagi podatkov iz prakse. Metodi nadalje vključujeta različne metode pridobivanja in analiziranja podatkov (Yin 2003; Birks in Mills 2011), kar ustreza metodološkemu načrtu doktorske disertacije.

3.4.2 Področje kongresnega turizma

Študija primera v doktorski disertaciji se nanaša na področje kongresnega turizma oziroma trajnostnega menedžmenta dogodkov. Kongresni turizem oziroma kongresna dejavnost (angl. »meeting industry«, nem. »Kongressgeschäft«, fr. »l'industrie des congrès«) je vrsta turizma, ki se po opredelitvi Svetovne turistične organizacije Združenih narodov - UNWTO (2006, 18) nanaša na srečanja, ki združujejo skupine ljudi s skupnim namenom, da izmenjajo ideje, se družijo in razpravljajo.^{14,15} Ključni pojmi pri opredeljevanju kongresnega turizma so torej »srečati se«, »izmenjati ideje« in »posvetovati se«. Namen kongresnega turizma je, da spodbuja izmenjavo znanja, izobraževanje, opravljanje poslov, razpravljanje, spoznavanje in navezovanje stikov ter da motivira udeležence. Weber in Ladkin (2004, 48) trdita, da se srečanja uveljavljajo kot pomembno orodje za razširjanje znanja in pridobivanje informacij. Tako je za razvoj kongresnega turizma temeljnega pomena ekonomija znanja (Drucker 1993).

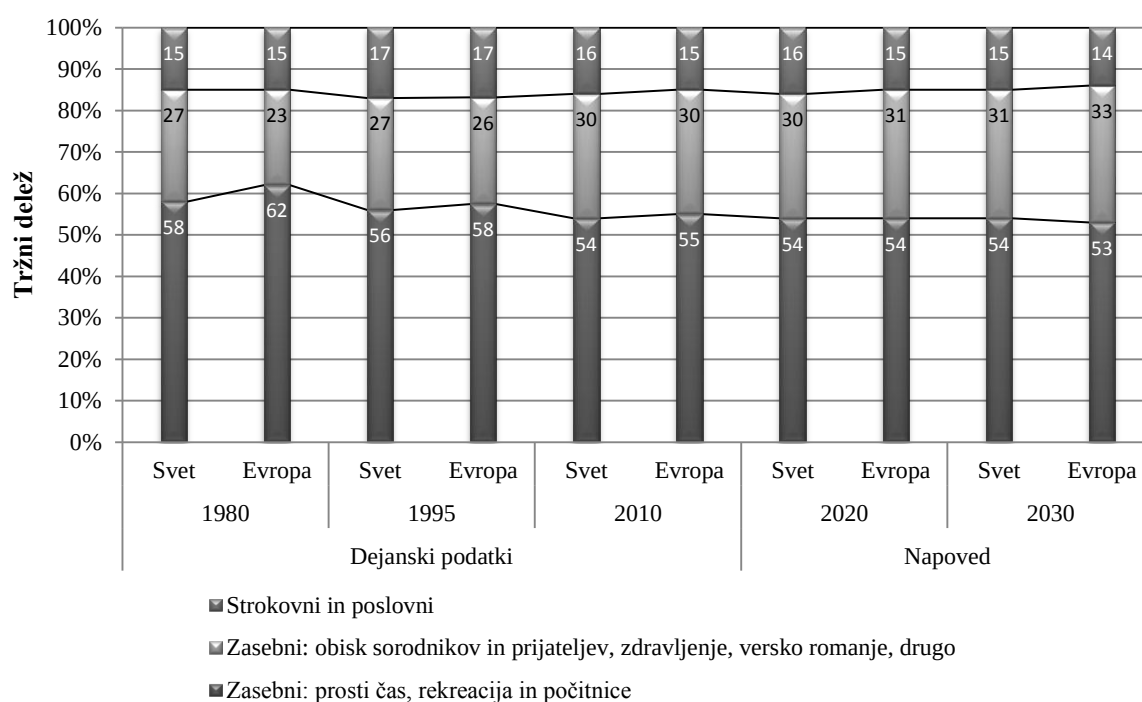
Kongresni turizem se je razvil v zadnjih desetletjih in se uveljavlja kot pomemben del turizma (Getz 2008, 403). Če analiziramo področje turizma glede na namen prihoda turistov, se kongresni turizem navezuje na poslovni oziroma strokovni namen prihoda. Mednarodna potovanja s poslovnim oziroma strokovnim namenom obsegajo tako udeležbo na srečanjih, konferencah, kongresih, poslovnih borzah in razstavah kot tudi ostala potovanja z drugimi poslovnimi in strokovnimi nameni.

Po podatkih Svetovne turistične organizacije Združenih narodov (UNWTO 2011), ki so prikazani na sliki 3.7, je leta 2010 16 % oziroma 150 milijonov turistov na svetovni ravni potovalo s poslovnim oziroma strokovnim namenom.

¹⁴ Poleg izraza »meeting industry« oziroma »meetings industry« se v angleščini za dejavnost uporabljajo tudi izrazi »convention tourism«, »convention industry«, »congress tourism« in kratične oblike »MICE« (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), »MECE« (Meetings, Events, Conventions, Exhibitions), »MCE« (Meetings, Conventions, Exhibitions) ali »CEMI« (Conventions, Exhibitions, Meetings, Incentives) (Weber in Chon 2002, xix). Izraz MICE opredeljuje področje preučevanja kot sklop ločenih dejavnosti, in ne holistično. S tem namenom je Svetovna turistična organizacija uvedla izraz kongresna dejavnost oziroma angl. »meeting industry« (UNWTO 2006, 18).

¹⁵ V slovenskem jeziku se za navedene angleške termine uporablja več izrazov, in sicer v empiričnem delu raziskave doktorske disertacije izpostavljam izraze kongresni turizem, kongresna dejavnost, kongresna industrija, MICE in industrija srečanj.

Slika 3.7: Tržni deleži mednarodnega turizma glede na namen potovanja



(UNWTO 2011, 45–6)

V primerjavi je 54 % oziroma 512 milijonov turistov potovalo z zasebnim namenom v okviru prostega časa, rekreacije in počitnic, 30 % oziroma 279 milijonov pa z namenom obiska prijateljev in sorodnikov, v verske ali zdravstvene namene. Po napovedih UNWTO (2011) bodo mednarodna potovanja s poslovnim in strokovnim namenom tudi v letih 2020 in 2030 obsegala 15,5% tržni delež. Na evropski ravni potovanja s poslovnim oziroma strokovnim namenom zavzemajo podoben tržni delež (15 % oziroma 72,7 milijonov turistov leta 2010). Podatki se skladajo z rezultati študije Evropskega inštituta za kongresni turizem (EITW - Das Europäische Institut für Tagungswirtschaft 2011), ki so pokazali, da na evropski ravni potovanja s poslovnim namenom predstavljajo 14 % vseh mednarodnih potovanj, od tega 6 % predstavlja kongresni turizem, individualna poslovna potovanja pa 8 %.

Kot nova paradigma kongresni turizem konceptualno ni zadovoljivo pojasnjen, teoretični okvir je pomanjkljivo opredeljen, opredelitve pa se uporablja precej neusklajeno. Tako kot drugim turističnim konceptom mu lahko očitamo ateoretičnost in odsotnost konceptualnega okvira (Gartner v Brezovec 2007, 14).

Kongresni turizem zaznamuje kompleksna in razdrobljena narava dejavnosti, ki je lahko opredeljena po produktih (kongresi, konference, motivacijska potovanja, razstave, ipd.), kupcih (korporativni, vladni, iz združenj), ponudnikih (destinacije, prizorišča, nastanitvene zmogljivosti, ponudniki drugih storitev itd.) in organizacijah (kongresni uradi, turistične organizacije, svetovalci, izobraževalne ustanove ipd.) (Weber in Chon 2002, 105).

Z vidika kupcev kongresni turizem sestavljajo korporacije, združenja ter vladni sektor. Kongresni turizem obsega organizacijo, promocijo, trženje in izvedbo srečanj za korporativni ter vladni sektor in za združenja (UNWTO 2006, 19). Opredelimo ga lahko tudi glede na produkte oziroma vrste srečanj, ki obsegajo motivacijska potovanja, seminarje, kongrese, konference, konvencije, sejme, simpozije, razstave in tehnične obiske. Pri tem kongresni turizem sestavljajo tri glavne sestavine, in sicer srečanja in konference, sejmi in razstave ter incentive potovanja (UNWTO 2006, 19).¹⁶ Slika 3.8 prikazuje sistem kongresnega turizma, ki je opredeljen glede na kupce in produkte.

Slika 3.8: Segmentacija kongresnega turizma



(Prirejeno po UNWTO 2006)

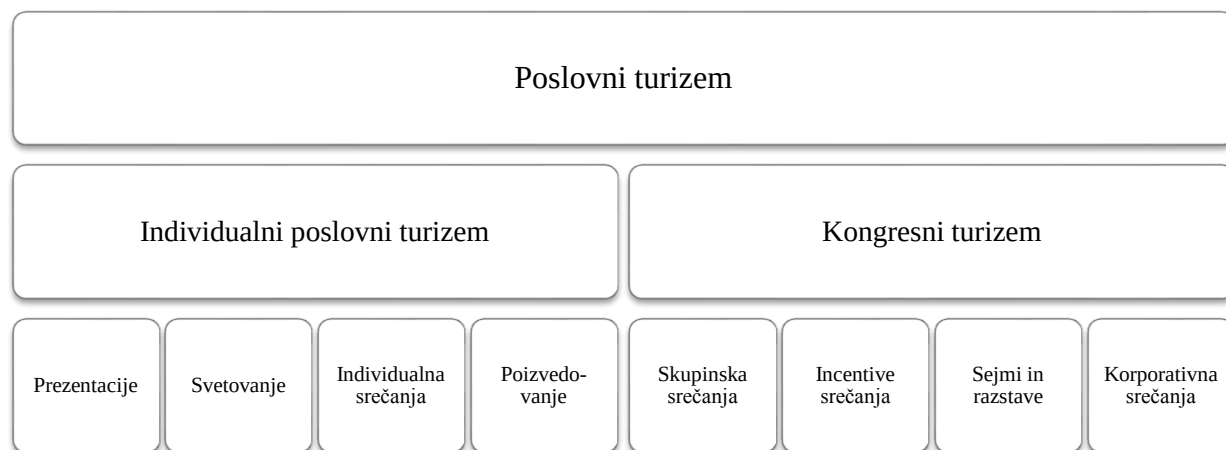
¹⁶ Izraz kongres izhaja iz latinske besede »congressus«, ki pomeni srečati oziroma sestati se, medtem ko konferenca izvira iz srednjeveško latinskega izraza »conferentia«, kar pomeni združevati. V drugi komponenti kongresnega turizma se izraz sejem navezuje na latinsko besedo »feriae« oziroma verski festival, počitnice, izraz razstava pa na pozno latinski izraz »exhibitionem«, kar pomeni pokazati, prikazati. Izraz incentive potovanja pa izhaja iz pozno latinske besede »incentivus«, kar pomeni začeti ali peti. Pomen izraza incentive kot sistem nagrajevanja izvira iz žargona v ameriškem vojnem obdobju, v katerem je pomenil spodbuditi trdo delo (Online Etymology Dictionary 2013).

Kongresni turizem lahko celostno opredelimo v sklopu poslovnega turizma na eni (Davidson in Cope 2003) in v sklopu turizma dogodkov na drugi strani (Getz 1997, 2007, 2008; Bowdin in drugi 2006).

Kongresni turizem kot del poslovnega turizma

Davidson in Cope (2003, 3–4) kongresni turizem opredeljujeta kot del poslovnega turizma, ki se v širšem pomenu navezuje na vsa potovanja, katerih motivi so povezani z zaposlitvijo ali poslovnimi interesi. Če izhajamo iz motiva in načina potovanja, delimo poslovni turizem na individualna poslovna potovanja in kongresni turizem. Individualna poslovna potovanja predstavljajo del službenih obveznosti, ki se jih običajno udeleži ena sama oseba, pri čemer destinacijo določajo službene naloge. Pri kongresnem turizmu so glavni motivi vezani na izobraževanje, opravljanje poslov, navezovanje stikov in motivacijo (UNWTO 2006, 19), destinacija srečanj ni vnaprej določena in gre za srečanja več ljudi. Kongresni turizem tako sestavljajo skupinska srečanja (konference, usposabljanja, seminarji, skupščine itd.), sejmi in razstave, incentive srečanja ter korporativna srečanja (Davidson in Cope 2003, 4). Opredelitev kongresnega turizma v okviru poslovnega turizma je prikazana na sliki 3.9.

Slika 3.9: Razdelitev poslovnega turizma



(Davidson in Cope 2003, 4)

Kongresni turizem kot del turizma dogodkov

Getz (2008, 404) kongresni turizem opredeljuje drugače, in sicer kot del turizma dogodkov, ki je pomemben element turizma in marketinških strategij. Turizem dogodkov se nanaša na sistematično načrtovanje, razvoj in marketing dogodkov, ki imajo vlogo turističnih atrakcij, katalizatorjev razvoja in animatorjev, hkrati pa vzpostavljajo imidž (Getz 1997, 16). Turizem dogodkov tako predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov v ekonomiji doživetij (Pine in Gilmore 1999), kjer posameznik najbolj ceni izkušnje, ne pa racionalne funkcije in koristi storitev ali izdelkov. Ekonomija doživetij tako v skladu s postmoderno usmeritvijo posameznike opredeljuje kot čustvena bitja, ki želijo doživljati prijetne izkušnje. Pine in Gilmore (1999, 2) doživetje opredeljujeta kot produkt, ki nudi užitek, pri katerem razpoloženje, fizična moč, inteligenca in duh posameznika dosežejo določeno raven. Gre torej za dopolnjevanje produkta in njegove uporabe z oprijemljivimi, fizičnimi in interaktivnimi izkušnjami, ki ga posledično krepijo. Ključni pojav turizma dogodkov je torej izkušnja dogodkov in njihov pomen. Izkušnje so opredeljene v okviru treh medsebojno povezanih razsežnosti: (1) vedenje oziroma impulzivna razsežnost, ki pojasnjuje, kaj ljudje delajo, (2) odnos oziroma čustvena razsežnost, ki pojasnjuje čustva in razpoloženja, in (3) znanje, tj. zavedanje, dojemanje in razumevanje. Za razumevanje turizma dogodkov je torej bistveno celostno obravnavanje turističnega doživetja, torej potreb, motivov, odnosa in pričakovanj o dogodku, same izkušnje ter ocene dogodka (Getz 2007, 414). V sklopu turizma dogodkov se doživetja v določeni meri razlikujejo glede na vrsto srečanj.

Znotraj Getzove tipologije turizma dogodkov (1997, 7), ki je predstavljena na sliki 3.10, se kongresni turizem navezuje predvsem na poslovne, izobraževalne in znanstvene dogodke. Široka kategorija poslovnih srečanj vključuje srečanja, konference, sejme, prodajne in tržne dogodke, splošne in poslovne borze, razstave, zbiranje sredstev in promocijske dogodke. Izobraževalni in znanstveni dogodki se navezujejo na seminarje, delavnice in kongrese oziroma na učenje in izmenjavo informacij. V določeni meri se glede na cilje dogodkov, vpletene deležnike in njihove motive kongresni turizem nanaša tudi na druge tipe dogodkov, kot so politični dogodki.

Slika 3.7: Tipologija dogodkov



(Getz 2008, 404)

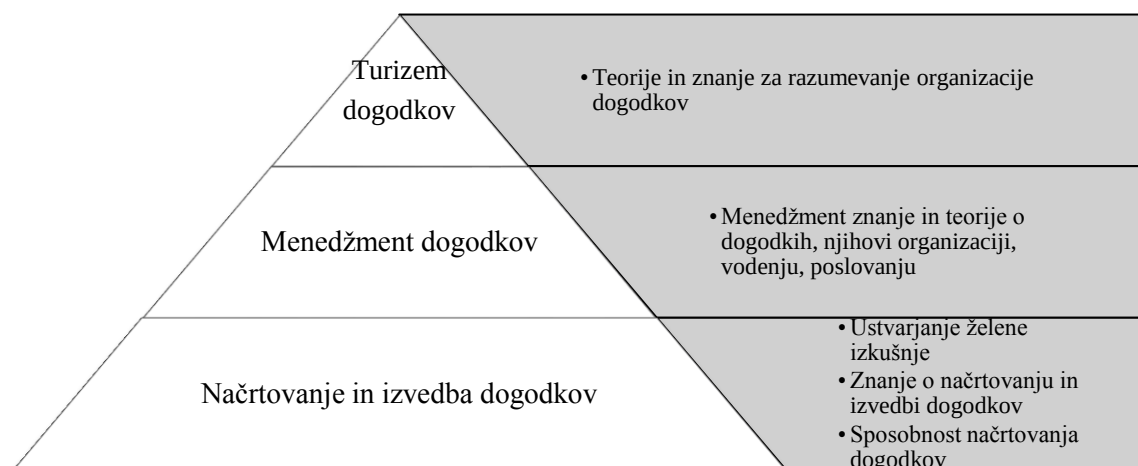
Menedžment dogodkov

Glede na to, da v doktorski disertaciji preučujemo konceptualne povezave med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in znamčenjem na študiji primera dogodka, je temu ustrezno razumevanje kongresnega turizma v sklopu turizma dogodkov. Skladno s tem moramo dodatno pozornost nameniti samemu menedžmentu dogodkov.

Menedžment dogodkov je uporabno področje preučevanja in področje strokovne prakse, ki temelji na teorijah turizma dogodkov (Getz 2007, 2). Ravni študije turizma dogodkov so predstavljene na sliki 3.11. V piramidni strukturi turizem dogodkov predstavlja teoretični koncept, ki vključuje teorije in znanje za razumevanje menedžmenta dogodkov. Pri tem turizem dogodkov predstavlja tako marketinški koncept kot tržni del, menedžment dogodkov pa se navezuje na proces načrtovanja, organizacije, marketinga in izvedbe dogodka in tudi na samo organizacijo dogodkov (Getz 1997, 16). Kot druge oblike menedžmenta tudi

menedžment dogodkov vključuje ocenjevanje, opredelitev, pridobivanje, razporeditev, usmerjanje, nadzor in analizo financ, časa, ljudi, produktov, storitev in drugih virov za doseganje ciljev (Berridge 2007, 10). Tretjo raven predstavlja operativno načrtovanje in izvedba dogodkov.

Slika 3.11: Tri ravni študije turizma dogodkov



(Getz 2007, 4)

Pomembno vlogo v kongresnem turizmu ima širok razpon deležnikov, ki po Bowdinu in drugih (2003, 49–50) obsega gostujočo organizacijo, udeležence, gledalce, gostujočo skupnost, sodelavce, medije in sponzorje. Deležniki imajo pomembno vlogo tudi na področju trajnostnega (kongresnega) turizma.

3.4.3 Trajnostni (kongresni) turizem

Povezovanje trajnostnega razvoja s posameznim področjem preučevanja Driml (v Hardy in drugi 2002, 481) imenuje »trajnostna dejavnost x«, kar se v doktorski disertaciji nanaša na trajnostni kongresni turizem.¹⁷ Glede na ateoretično naravo kongresnega turizma izhajamo iz

¹⁷ Izraza »trajnostni razvoj v okviru turizma« in »trajnostni turizem« opozarjata na razliko med turističnocentričnim pogledom na področje raziskovanja in širšim, vključevalnim pogledom, ki vpeljuje načela

konceptualnih okvirov za trajnostni turizem, ki jih uporabljamo za razumevanje trajnostnega kongresnega turizma.

Trajnostni turistični razvoj kot del trajnostnega razvoja temelji na treh medsebojno povezanih in odvisnih področjih, in sicer gospodarskem, družbeno-kulturnem in okoljskem (Mihalič 2006, 7). Tako trajnostni turistični razvoj (UNWTO in UNEP 2005, 11–12):

1. zagotavlja optimalno rabo naravnih virov, vzdržuje okoljske procese in prispeva k varovanju naravnih virov ter biotske raznovrstnosti;
2. spoštuje družbeno-kulturno avtentičnost lokalnih skupnosti, ohranja njihovo kulturno dediščino in tradicionalne vrednote ter prispeva k razumevanju in strpnosti med različnimi kulturami;
3. zagotavlja dolgoročno ekonomsko uspešnost poslovanja, omogoča družbene in gospodarske koristi za vse deležnike ter spodbuja njihovo pravično razdelitev, in sicer na področju stabilne zaposlitve, pridobivanja dohodkov in socialnih storitev.

Trajnostni turizem vključuje sklop načel, politik in metod upravljanja, da bodo okoljski viri destinacij (vključno z naravnimi, zgrajenimi in kulturnimi značilnostmi) v procesu razvoja turizma zaščiteni za prihodnje generacije (Lan v Hunter 1997, 850). Trajnostni turizem torej upošteva načelo medgeneracijske pravičnosti s ciljem, da sedanje gospodarske dejavnosti ne bodo imele negativnih okoljskih in družbeno-kulturnih posledic v prihodnosti (Mihalič 1995; Polajnar Horvat in Smrekar 2010), in se nanaša na doseganje enakosti pri dostopu do naravnih virov, ki ustvarjajo blaginjo ljudi, ter pravičnost pri delitvi koristi in stroškov z uporabo virov (gospodarskih, družbenih in okoljskih). Pravičnost oziroma enakost pomeni poskus, da se vse osnovne človeške potrebe in želje izpolnijo sedaj (tj. znotrajgeneracijska enakost oziroma pravičnost) ter v prihodnosti (tj. medgeneracijska pravičnost) (Hunter 1997, 851).

Od uveljavitve koncepta trajnostni turizem se je odnos med konceptoma trajnostnosti in turizma spreminjal.¹⁸ Skladno s predparadigmatsko naravo turizma obstajata dva modela turističnega razvoja, in sicer Oppermannov in Jafarijev, ki sta predstavljena v tabeli 3.12. Oppermann (1993) analizira, kako so se turistične teorije razvile kot odzivi na ekonomske

trajnostnega razvoja na področje turizma. Prvi izraz se na področju trajnostnega razvoja turizma osredotoča na turizem, drugi pa na gospodarske, družbeno-kulturne in okoljske vidike turizma (Hardy in drugi 2002, 483).

¹⁸ Razvoj trajnostnega turizma je v literaturi opazen že na začetku oblikovanja koncepta trajnostnosti, in sicer v delih Rosenowa in Pulsipherja o novem turizmu in Butlerja o modelu življenjskega cikla destinacije (Hardy in drugi 2002, 481–2).

modele. Kot prevladujoča turistična modela po drugi svetovni vojni opredeli difuzionistično paradigmo in paradigmo odvisnosti, pri čemer znotraj difuzionistične paradigme ločuje med teorijo razvojnih stopenj in teorijo razpršitve. Teorija razvojnih stopenj, ki temelji na unilinearnih spremembah od manj k bolj razvitim, predpostavlja, da turizem koristi lokalnim skupnostim, saj omogoča napredek v družbi. Teorija razpršitve temelji na multiplikacijskem učinku turizma, tj. da lahko spodbuja razvoj v manj razvitih regijah, kjer drugi gospodarski sektorji niso uspeli. Difuzionistična paradigma tako podpira turizem kot neškodljiv sektor, ki ustvarja kapital in je posledično panacea za države v razvoju. Iz nezadovoljstva z difuzionistično paradigmo se je razvila potreba po bolj trajnostnih oblikah turizma, kar je spodbudilo razvoj paradigme odvisnosti (Hardy in drugi 2002, 484–5).

Paradigma odvisnosti izhaja iz teorij marksizma, imperializma in kolonializma, tj. da razvoj ni linearen, temveč holističen. Bogastvo in revščina sta povezana na svetovni ravni, pri čemer kapitalizem ustvarja in ohranja nerazvitost na periferiji. Izhajajoč iz utemeljitev o omejitvah rasti, se je razvil trajnostni turizem kot oblika okoljsko sprejemljivega turizma (Hardy in drugi 2002, 485).

Jafari (1990) postavi teoretični okvir, ki prikazuje, kako so se podlage raziskovanja turizma časovno spreminjale. Podlagi zagovorništva in opozorila se navezujeta na razvoj Oppermannovih paradigem turističnega razvoja, medtem ko se podlagi prilagoditve in znanja nanašata na razvoj trajnostnega turizma. Podlaga zagovorništva turizem podpira zaradi njegovih ekonomskih in spodbujevalnih učinkov na države v razvoju. Turizem naj bi ohranjal kulturo, oživiljal tradicijo in minimalno vplival na okolje (Hardy in drugi 2002, 486).

V šestdesetih letih 20. stoletja je podlago zagovorništva zamenjala podlaga opozorila, ki je zaradi negativnih vplivov turizma, predvsem množičnega, zagovarjala visoko stopnjo intervencije javnega sektorja. Kot odziv na povečanje okoljske ozaveščenosti, nezadovoljstvo z ekonomskim razvojem in njegovim vplivom na turizem sta podlaga opozorila in Oppermannova paradigma odvisnosti spodbudili razvoj trajnostnega turizma (Hardy in drugi 2002, 486–7).

V osemdesetih letih 20. stoletja je potreba po okoljsko sprejemljivih in trajnostnih praksah v turizmu naglo rasla (Saarinen 2006, 1122). Podlaga prilagoditve tako vključuje predloge za oblike turizma, ki bi ustvarjale bolj pozitivne rezultate za lokalne skupnosti in okolje, na primer zeleni turizem, mehki turizem in ekoturizem. Nova oblika turizma želi torej preprečiti

negativne učinke na okolje, hkrati pa stremi k odgovornemu varovanju narave in blaginji lokalnega prebivalstva (Polajnar Horvat in Smrekar 2010, 144). Podlaga prilagoditve torej išče opredelitev trajnostnega turizma in rešitve za njegovo operacionalizacijo (Hardy in drugi 2002, 487).

Podlaga znanja označuje premik iz statičnih v sistemsko dinamične pristope preučevanja turističnega razvoja. Nanaša se na poskuse avtorjev, da bi razumeli, kako turizem deluje kot sistem, vključno z njegovimi strukturami in funkcijami. Medtem ko podlaga potrdi konflikt med turizmom, okoljem in kulturo, je težišče raziskovanja na razumevanju, kako pride do turističnih vplivov (Hardy in drugi 2002, 487).

Tabela 3.12: Konceptualni in operativni okvir razvoja trajnostnega turizma

Časovno obdobje	Oppermann (1993)	Jafari (1990)	Razvoj turizma
1940–1970	Difuzionistična paradigma: -Teorija razvojnih stopenj -Teorija razpršitve	Podlaga zagovorništva	Množični turizem
<i>1972: Stockholmska konferenca o ljudeh in okolju</i>			
1970–1980	Paradigma odvisnosti	Podlaga opozorila	
1980–1990		Podlaga prilagoditve	Pozivi k alternativnim oblikam turizma
<i>1987: Naša skupna prihodnost</i>			
Od 1990 dalje		Podlaga znanja	- Priporočila s poudarkom na okolju - Popularizacija trajnostnega turizma
<i>1992: Svetovni vrh v Riu de Janeiru</i>			

(Hardy in drugi 2002, 489)

3.4.4 Študija primera poslovne borze Conventa

Študija primera v doktorski disertaciji je Conventa, poslovna borza za kongresni turizem na področju Jugovzhodne Evrope. Poslovne borze so kratkotrajni dogodki s poslovnim namenom, ki se ponavljajo v določenem časovnem zaporedju. Predstavnikom določenega trga ali industrije omogočajo osebna srečanja in povezovanje s strankami, deljenje idej in industrijskih informacij, v nekaterih primerih pa omogočajo tudi prodajo (Bettis-Outland in drugi 2012, 385). S tem ko trgi in poslovni odnosi postajajo vse bolj globalni, postajajo poslovne borze vse pomembnejše pri vzpostavljanju in razvijanju mednarodnih poslovnih odnosov, nadzorovanju konkurentov in vstopanju na mednarodni trg (Geigenmüller in Bettis-Outland 2012, 429). Hkrati se poslovne borze soočajo z močno konkurenco pri pridobivanju ponudnikov in povpraševalcev (Geigenmüller in Bettis-Outland 2012, 432). Tako poslovna borza Conventa predstavlja ustrezen kontekst za preučevanje konkurenčnosti in znamčenja.

Borza Conventa, ki je bila prvič organizirana leta 2009, predstavlja nadgradnjo nacionalne borze za kongresni turizem v Sloveniji SIMEX. Da bi presegli omejenost slovenskega kongresnega trga in nizko stopnjo prepoznavnosti ter odgovorili na potrebe mednarodnih povpraševalcev, se je borza SIMEX po dveh izvedbah v letih 2007 in 2008 razvila v Convento, regionalno borzo za kongresni turizem v regiji Jugovzhodna Evropa. Poslovna borza Conventa v organizaciji Kongresnega urada Slovenije ob podpori Slovenske turistične organizacije in Turizma Ljubljana ter v tehnični izvedbi agencije Go.Mice želi promovirati kongresnoturistične ponudnike Jugovzhodne Evrope mednarodnim organizatorjem srečanj. Borza B2B tako omogoča vnaprej dogovorjene sestanke med ponudniki in povpraševalci ter številne priložnosti za mreženje in izobraževanje, preko katerih udeleženci lahko oblikujejo poslovne odnose (Rogers 2013, 87–8).

Poslovna borza Conventa predstavlja primer posebnega poslovnega in korporativnega dogodka (Berridge 2007, 12–3), ki nam omogoča oblikovanje novih teoretičnih idej, saj predstavlja primer dobre prakse z vidika trajnostnega menedžmenta dogodkov. Poslovna borza nadalje združuje ključne deležnike s strani kongresnoturistične ponudbe in povpraševanja, pri čemer so vključene vse kategorije kongresnoturističnih ponudnikov in

organizatorjev srečanj. Primer Conventa tako ponuja znanje in omogoča spoznanja, ki so pomembna tudi za druge primere srečanj in dogodkov.

Avtorica doktorske disertacije je sodelovala pri organizaciji poslovne borze v letih 2009–2013 in zato podrobno pozna poslovni model, delovanje in akterje v sklopu poslovne borze. To se sklada s konstruktivističnim razumevanjem utemeljevalne teorije (Charmaz 2005, 521), ki predpostavlja, da se morajo raziskovalci najprej podrobno seznaniti s preučevanim okoljem ter bistvenimi dogodki in subjekti v raziskavi. S tem ko podjetje, v katerem je avtorica zaposlena, sodeluje pri organizaciji poslovne borze, imamo lažji dostop do v disertaciji preučevanega pojava.

Študija primera v doktorski disertaciji se torej nanaša na področje trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa v letih 2011–2013. Z letom 2011 je Conventa namreč začela uvajati trajnostne ukrepe in potem postopoma nadgrajevala trajnostni menedžment dogodka. Pri tem sledi načelom mednarodnih standardov za trajnostne dogodke, vključno z britanskim standardom BS 8901:2009, osnutkom standarda ISO 20121, standardom zelenih srečanj APEX in standardom Global Reporting Initiative – priloga o dogodkih. Conventa se tako zavzema za zmanjševanje negativnih okoljskih vplivov organizacije borze z uvajanjem trajnostnih ukrepov, ki predstavljajo dodano vrednost za udeležence in lokalno skupnost. Na ta način želi doseči svoj strateški cilj služiti interesom ljudi, planeta in donosnosti (Rogers 2013, 274–5).

Sistem trajnostnega menedžmenta vključuje celoten življenjski cikel poslovne borze od načrtovanja, izvedbe do vrednotenja ter se navezuje na naslednja področja menedžmenta dogodkov: namestitvev, catering, storitve DMC, tehnično organizacijo dogodka, marketing in razstavo.¹⁹ Ključni deležniki pri trajnostnem menedžmentu Convente so tako predstavniki organizatorjev in partnerjev borze. Conventa spodbuja njihovo tesno sodelovanje pri opredeljevanju trajnostnih problemov in ključnih kazalnikov uspešnosti. Trajnosten menedžment Convente namreč sledi trem ključnim korakom: načrtovanju (tj. opredelitev trajnostnih smernic, opredeljevanje in vključevanje deležnikov, opredelitev ključnih kazalnikov uspešnosti), izvedbi (komunikacija in dokumentacija procesa) in merjenju oziroma spremljanju trajnostnih ukrepov v okviru poslovne borze.

¹⁹ Agencija DMC (angl. »destination management company«) je specializirana turistična agencija za kongresni turizem. Agencija DMC ima celovito poznavanje destinacije, strokovno znanje in vire za načrtovanje ter izvedbo dogodkov, aktivnosti, izletov, prevoza in logistike programa (IAPCO 2009).

Pri tem moramo opozoriti, da gre za trajnostno naravnost obstoječe storitve, ne pa oblikovanje nove, trajnostne storitve. Gre torej za prilagoditev v smeri ciljev trajnostnega razvoja. Nadalje moramo izpostaviti, da trajnostni menedžment poslovne borze Conventa predstavlja pozitiven primer prizadevanj podjetij, da v svoje delovanje vključujejo okoljska in družbena vprašanja. Ne gre torej za odziv na začetno netrajnostno delovanje podjetij, ki bi ga zaradi negativnega odziva deležnikov želela spremeniti z uvedbo netržnih pobud. Glede na to, da v doktorski disertaciji preučujemo vplive trajnostnega menedžmenta na poslovno borzo v letih 2011–2013, v raziskavi upoštevamo predpostavko, da trajnostni menedžment lahko nima takojšnjega učinka, temveč se učinki lahko izrazijo skozi čas (Hart in Ahuja v Horváthová 2010, 56).

3.5 Postopek oblikovanja utemeljevalne teorije

Pomemben doprinos doktorske disertacije k znanosti predstavlja dosledna uporaba utemeljevalne teorije v konstruktivistični obliki na področjih tržnega komuniciranja in strateškega menedžmenta, zato v nadaljevanju podrobneje predstavimo proces njene uporabe. Preglednost raziskovalnega procesa zagotovimo z natančno predstavitvijo analitičnega procesa in uporabe programskega paketa Atlas.ti ter podajanjem lastnih primerov in prikazov glavnih elementov utemeljevalne teorije. Tako podamo tudi naše razumevanje utemeljevalne metode in predstavimo, zakaj in kako oblikujemo koncepte in kategorije.

V doktorski disertaciji najprej preučimo bistveno literaturo, da utemeljimo pomen preučevanega pojava, kot je značilno za utemeljevalno teorijo po mnenju Charmazove (2005, 165–8) ter Straussa in Corbinove (1998, 49). Raziskavo zato začnemo z raziskovalno situacijo.

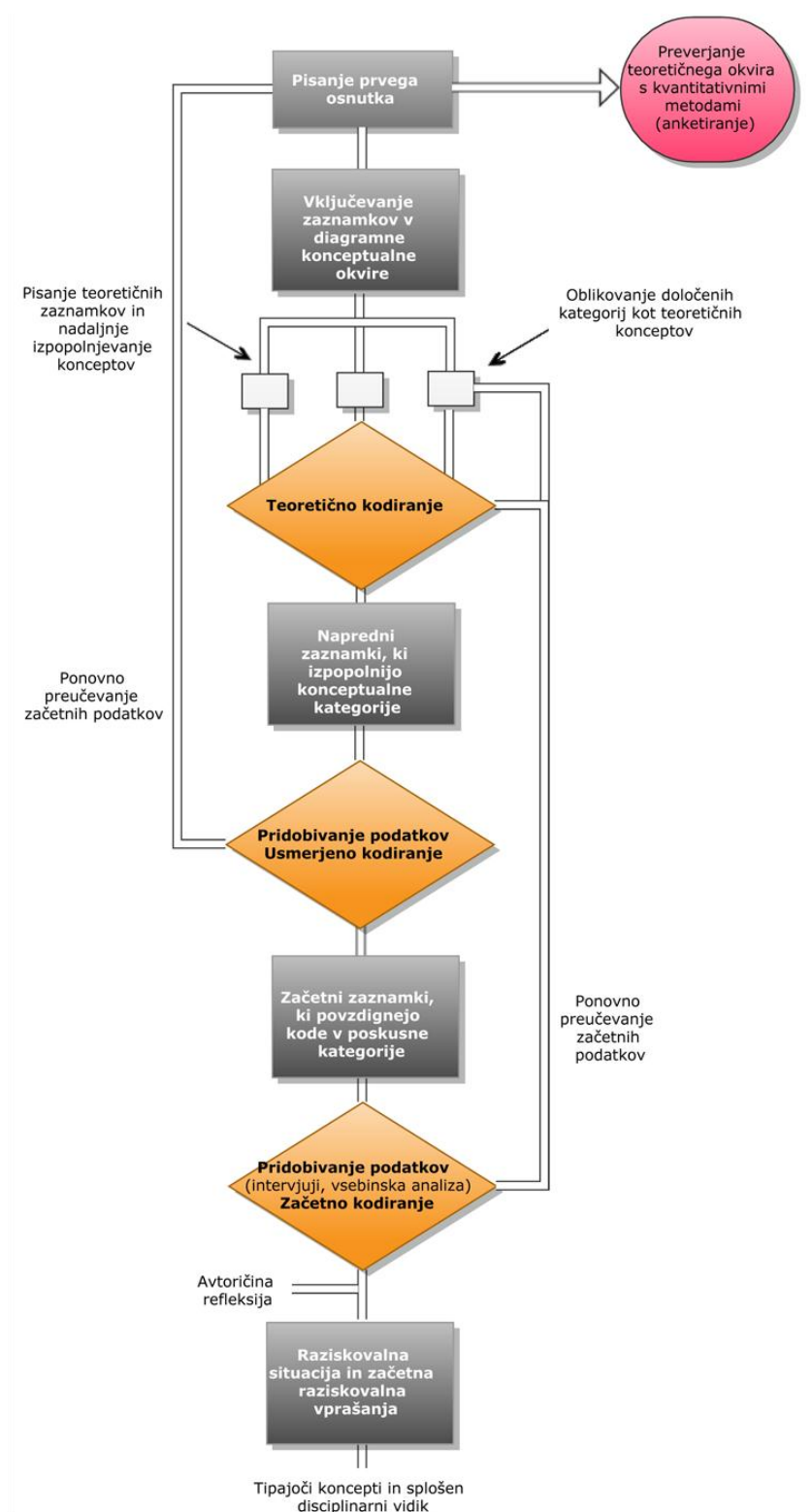
Na začetku raziskave uporabimo tipajoče/osmišljajoče koncepte, ki so pogosto izpeljani iz napol oblikovanih, začasnih analitičnih okvirov, ki odsevajo obstoječe teoretične ideje (Ragin 2007, 103). Tipajoče koncepte moramo obravnavati kot problematične in raziskovati njihove značilnosti, kot jih razumemo v empiričnem svetu in ne v teoretičnih tekstih (Charmaz 2005, 512). Koncepti si morajo svoje mesto v teoretičnem okviru zaslužiti na podlagi svoje uporabnosti v preučevanem okolju. Pomembno je, da koncepte razvijamo iz analize empiričnega sveta in jih ne vpeljujemo v preučevano okolje (Charmaz 2005, 525). Tipajoče

koncepte trajnostnega razvoja in menedžmenta, konkurenčne prednosti in vrednosti storitvene znamke predstavljamo v drugem poglavju.

Utemeljevalna teorija nadalje predvideva sočasno, zaporedno, posledično, naključno in načrtovano ustvarjanje podatkov ter analizo, s čimer dobimo bolj usmerjene podatke, na podlagi katerih lahko izboljšamo našo analizo (Charmaz 2005, 508). Proces je torej iterativen, saj analiza usmerja ustvarjanje podatkov (Strauss in Corbin 1998, 42). Na ta način lahko oblikujemo abstraktne ideje o pomenih in dejanjih subjektov v raziskavi ter pridobimo podatke, ki dopolnjujejo, razjasnjujejo in preverjajo nastajajoče konceptualne kategorije (Charmaz 2005, 508). Proces se nadaljuje, dokler predlagan teoretični okvir ne pojasni vseh variacij v podatkih, kar pomeni, da predlagana propozicija posledično predstavlja robusten teoretičen okvir, ki pojasnjuje preučevani pojav (Strauss in Corbin 1998, 160). Utemeljevalna teorija tako spodbuja raziskovalce, da iz empiričnih podatkov razvijejo celosten nabor teoretičnih konceptov, ki sintetizirajo in interpretirajo podatke, hkrati pa prikažejo tudi procesne odnose (Charmaz 2005, 508).

Proces utemeljevalne teorije v okviru konstruktivistične interpretacije, ki ga uporabimo v doktorski disertaciji, je vizualno prikazan na sliki 3.13 in vsebinsko predstavljen v naslednjih podpoglavjih.

Slika 3.13: Proces utemeljevalne teorije



(Prirejeno po Charmaz 2006, 11)

3.5.1 Glavni elementi metode utemeljevalne teorije

Trije glavni elementi utemeljevalne teorije so koncepti, kategorije in propozicije, ki izražajo kategorično naravo utemeljevalne teorije (Birks in Mills 2011, 89). Koncepti oziroma pojmi opisujejo podobnosti oziroma skupne značilnosti primerov (enot) v neki kategoriji. Predstavljajo deskriptivno ali pojasnjevalno idejo, pri čemer je njen pomen ujet v besedo, oznako ali simbol (Holloway v Birks in Mills 2011, 89). Koncepti so tako temeljna enota analize in izhajajo iz konceptualizacije podatkov, ne pa iz podatkov samih (Mesec 1998, 101).

Drugi element so kategorije, ki so na višji ravni in zato bolj abstraktne kot koncepti. Predstavljajo niz pojavov ali primerov, ki so pojmovno povezani med seboj. So rezultat analitičnega procesa in temelj nastajajoče teorije (Ragin 2007, 104), saj se s pojasnjevanjem njenih lastnosti in značilnosti prične opredeljevanje kategorij (Charmaz 2006, 82). Ko pri slednjem dosežemo točko zasičenja, so kategorije teoretično abstraktne in hkrati utemeljene na določenem vsebinskem področju. Tako predstavljajo povezavo med podatki in končno teoretično propozicijo (Birks in Mills 2011, 115). Glaser in Strauss (1967, 37) opredelita kategorijo kot »konceptualni element v teoriji.« Primeri kategorij v doktorski disertaciji so sledeči: zmanjševanje negativnih vplivov na okolje, pridobivanje zunanega znanja, izkušnja na Conventi in pozicioniranje v kategorijo mednarodnih kongresnih borz.

Pri tem moramo izpostaviti koncept teoretične občutljivosti (Charmaz 2006, 135–7), ki se navezuje na znanje, razumevanje in sposobnosti raziskovalcev, da oblikujejo kategorije in njihove lastnosti. Gre torej za osebno značilnost raziskovalcev, ki odraža njihovo poznavanje predmeta preučevanja in sebe (Birks in Mills 2011, 11). Te kakovosti raziskovalcev povečajo njihovo zmožnost, da kategorije povežejo z raziskovalnimi vprašanji. Teoretična občutljivost se torej nanaša na iskanje pomenov, odnosov in konceptov v zbranih podatkih (Mavetera in Kroeze 2009, 17).

Tretji element utemeljevalne teorije so trditve oziroma sodbe ali propozicije. Teoretične propozicije opredeljujejo odnose med določeno kategorijo in njenimi koncepti ter med ločenimi kategorijami (Mesec 1998, 102). Utemeljevalna teorija je torej postopek, s katerim preko kategoriziranja in klasificiranja enot gradiva oblikujemo koncepte, ki jih medsebojno povežemo v kategorije, nato pa oblikujemo teoretične propozicije.

3.5.2 Analitični proces utemeljevalne teorije

Pri uporabi utemeljevalne teorije je ključnega pomena, da raziskovalci opredelijo lastno filozofsko stališče in njen vpliv na ontološke in epistemološke temelje študije (Birks in Mills 2011, 147). V doktorski disertaciji sledimo konstruktivistični obliki utemeljevalne teorije, analitični proces zato vključuje začetno, usmerjeno in teoretično kodiranje, hkrati pa poteka še proces pisanja zaznamkov (Charmaz 2006, 10–12).

Kodiranje

Kodiranje je osrednja povezava med pridobivanjem podatkov in oblikovanjem teoretične propozicije. Z njim opredelimo, kaj se dogaja v podatkih, in pričenjamo razumeti, kaj to pomeni (Charmaz 2006, 46). Kodiranje je tako prvi korak, s katerim analitično obravnavamo dane podatke, jih prečistimo in uredimo, da jih lahko primerjamo z drugimi deli podatkov. To je torej tehnika, s pomočjo katere ustvarjamo koncepte na različnih ravneh abstraktnosti, ki so različno pomembni za končni cilj raziskave (Mesec 1998, 104). Kodiranje nam omogoči, da povezujemo podatke ter odkrivamo povezave med njimi in vrzeli v njih (Charmaz 2005, 517). Poleg tega da pogloblja naše razumevanje predmeta preučevanja, nas kodiranje prav tako usmerja pri nadaljnjem pridobivanju podatkov, ki jih potrebujemo za oblikovanje teoretične propozicije (Charmaz 2006, 42).

Na podlagi kod, ki jih pridobimo iz prvotnih podatkov, najprej opredelimo podkategorije in nato kategorije (Birks in Mills 2011, 93). Konceptualizacija in kategorizacija torej potekata recipročno – koncepti opredeljujejo kategorije, pripadniki kategorije pa ponazarjajo koncepte, ki jih združujemo v kategorije (Ragin 2007, 104). Primer iz empirične študije je predstavljen v spodnji tabeli.

Tabela 3.14 Primer kategorizacije v empirični študiji

	Primer
Kategorija	Zmanjševanje negativnih vplivov na okolje
Podkategorije	Varovanje okolja Vračanje okolju

	Pozitiven vpliv na okolje Zmanjšanje negativnih vplivov
Primeri kod	Dejansko zmanjševanje negativnih vplivov okolja Varovanje okolja Pozitivni učinki za okolje Vpliv trajnostnega menedžmenta Convente na okolje Uvajanje trajnostnega menedžmenta zaradi višjega cilja Zmanjševanje onesnaževanja na destinaciji Zniževanje učinkov na okolje
Primeri navedkov	»/.../ vse, kar uporabljamo, vsi materiali, da se že vnaprej predvidijo in se načrtno poskušajo spremeniti z namenom zmanjševanja negativnega vpliva na okolje.« »Je zniževanje tega učinka na okolje skozi vsa orodja, ki prispevajo k temu.« »/.../ potem dejansko prispevek, skrb do okolja.«

Upoštevati je potrebno, da raziskovalci konstruirajo kode, s tem ko z lastnega vidika poimenujejo podatke. Opredelijo torej, kaj se jim zdi pomembno v podatkih, in opišejo, kaj se v podatkih dogaja. V procesu kodiranja moramo tako raziskati skrite predpostavke v jeziku raziskovalcev in subjektov v raziskavi (Charmaz 2006, 47).

Začetno kodiranje

Začetno kodiranje je postopek kategoriziranja in razvrščanja podatkov, s katerim posameznim delom besedila pripišemo kode. Z njim podrobno preučimo podatke in pripravimo podlago za njihovo združevanje (Charmaz 2005, 517).

V tem prvem koraku gre za postopek kategoriziranja in razvrščanja podatkov, v katerem še ne ustvarjamo novih pomenov (Mesec 1998, 109), ampak se predvsem tesno navezujemo na ustvarjene podatke. Pri branju podatkov si tako zastavljamo naslednja vprašanja (Charmaz 2006, 47):

- kaj preučujejo ti podatki;
- kaj nakazujejo, poudarjajo podatki;

- čigavo je to stališče;
- na katero teoretično kategorijo se ta dogodek nanaša.

Zbrano gradivo najprej razčlenimo na smiselne sestavne dele, da dobimo enote kodiranja. Enota kodiranja predstavlja posamezno frazo, stavek, odstavek, poglavje, dogodek, zaključene anekdote, misli oziroma besedno zvezo (Mesec 1998, 104). Kode oblikujemo, tako da počasi in s premislekom beremo besedilo ter vsaki enoti kodiranja pripišemo ustrezno oznako ali oznake (Mesec 1998, 109). Kodiramo lahko po besedah, vrsticah ali dogodkih, vendar je najpogostejše uporabljena tehnika kodiranja po vrsticah. V primeru, ki mu sledimo v doktorski disertaciji, poimenujemo vsako vrstico zapisanih podatkov. S kodiranjem po vrsticah obdržimo odprtost podatkov in raziskujemo ideje, ki bi jih s splošno analizo besedila spregledali (Charmaz 2006, 51). S kodiranjem podatke poimenujemo z oznakami, ki hkrati kategorizirajo, povzemajo in predstavljajo del podatkov. Pri začetnem kodiranju kodiramo podatke kot dejavnosti v obliki glagolnikov ali *in vivo* kod, s čimer se izognemo težnji po preskoku k teoretiziranju še preden bi izvedli zahtevano analitično delo. Glagolniki (npr. predstavljanje v primerjavi s predstavitvijo, ocenjevanje v primerjavi z oceno) nas osredotočajo na proces v podatkih in izkušnje subjektov, tako da z analizo začnemo z vidika subjektov v raziskavi (Birks in Mills 2011, 93). *In vivo* kode (npr. črna lista) se nanašajo na besede subjektov, ki predstavljajo širše koncepte v podatkih ter tako ohranjajo pomene in dejavnosti subjektov ter predstavljajo njihove simbolične oznake (Charmaz 2006, 55–6). S tem kode poimenujemo z jezikom subjektov v raziskavi, tako da izhajajo iz podatkov v raziskavi in se navezujejo na procese, dejavnosti (Charmaz 2006, 43).

Začetne kode so začasne, saj dopuščajo možnost alternativnega tolmačenja, in so primerjalne ter utemeljene v podatkih (Charmaz 2006, 48). Pri začetnem kodiranju torej ostajamo odprti za vse možne teoretične razlage, ki jih nudijo podatki (Charmaz 2006, 46). Kodiranje izvajamo, dokler ne začnemo oblikovati kategorij (Birks in Mills 2011, 96).

Usmerjeno kodiranje

Usmerjeno kodiranje predstavlja drugo pomembno stopnjo v procesu kodiranja. Ena izmed njegovih ključnih nalog je (prvič) oblikovanje in (drugič) povezovanje ter vključevanje kategorij (Birks in Mills 2011, 98). Na tej točki uporabimo najpomembnejše in/ali najpogostejše začetne kode, da se prebijemo skozi večje količine podatkov (Charmaz 2006,

57–8). Podobne ali logično sorodne kode združimo v bolj abstraktne enote analize, tj. kategorije. Pri tem uporabljamo stalno primerjalno metodo in med seboj primerjamo posamezne kode ter ugotavljamo, katere kode se nanašajo na podobne pojave, in jih združimo v širše kategorije. Pri kategoriziranju smo pozorni, da ne oblikujemo kategorij iz zelo različnih kod, saj bi tako neupravičeno poenostavljali raznolikost empiričnega gradiva. Kategorije oblikujemo na podlagi podobnih pojavnih vzorcev in ne iz posameznih dogodkov, ki jih ni mogoče posplošiti (Mavetera in Kroeze 2009, 16). Pri tem je pomembno, da posamezna kategorija omogoča dovolj natančno uvrščanje analiziranih podatkov glede na vsebinski pomen kod.

V podatkih torej prepoznavamo in popolnoma opredeljujemo značilnosti kategorij in podkategorij za dosego konceptualne globine in širine. Na tej točki si pomagamo z zaznamki oziroma prebliski o tem, kako bi bile pojavljajoče se kategorije lahko opredeljene in povezane (Mesec 1998, 109).

Na tem mestu je potrebno izpostaviti vlogo teoretičnega vzorčenja. Potem ko na podlagi oblikovanja in povezovanja kategorij opredelimo vrzeli v podatkih in oblikujemo nova vprašanja, je potrebno teoretično vzorčenje in pridobivanje novih podatkov (Birks in Mills 2011, 98–9).

Teoretično kodiranje

Teoretično kodiranje je napredna oblika kodiranja, ki izhaja iz kategorij, ki smo jih izbrali pri usmerjenem kodiranju. Teoretične kode opredeljujejo možne odnose med izbranimi kategorijami. Te kode povedo, kako so povezane vsebinske kode, in omogočajo oblikovanje dosledne in natančne teoretične formulacije (Charmaz 2006, 63). Končna teoretična propozicija tako predstavlja skupek dobro opredeljenih kategorij, ki so preko izjav o odnosih sistematično medsebojno povezane, tako da tvorijo teoretični okvir, ki raziskuje določen pojav (Strauss in Corbin 1998, 22).

Medtem ko je za ortodoksno obliko utemeljevalne teorije ključno dejanje prepoznavanje glavne kategorije, se s konstruktivističnega vidika poudarek na prepoznavanju glavne kategorije zmanjša in se prenese na proces povezovanja kategorij in podkategorij (Charmaz 2006, 120–1). Teoretična formulacija v konstruktivistični interpretaciji namreč poudarja razumevanje pojava in ne deterministično pojasnjevanje glavne kategorije. Poudarek je tako

na odkrivanju vzorcev in povezav med podatki oziroma na interpretativnem teoretiziranju (Charmaz 2006, 126–9).

Pisanje zaznamkov

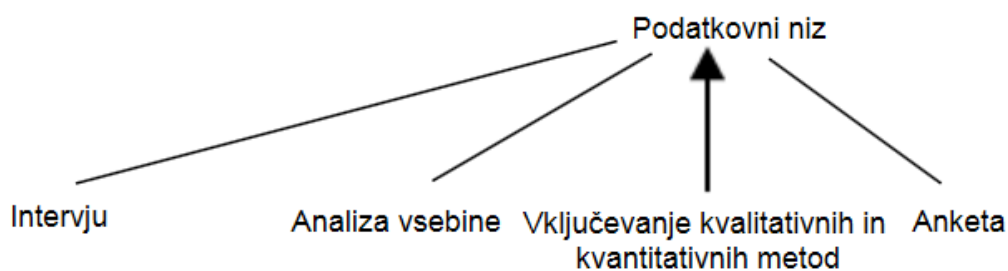
Osrednji vmesni korak med pridobivanjem podatkov in pisanjem teoretične propozicije je pisanje zaznamkov. Slednje namreč spodbudi analizo podatkov in kod že zgodaj v raziskovalnem procesu, kar omogoči povečanje ravni abstrakcije idej (Charmaz 2006, 72). K teoretičnemu razvoju raziskave pripomorejo pisanje, urejanje, oblikovanje diagramov in povezovanje zaznamkov (Charmaz 2006, 115). V poglavju 3.3.2 o refleksivnosti v utemeljevalni teoriji zaznamke podrobneje opredeljujemo.

3.6 Ustvarjanje podatkov

Skladno z načeli utemeljevalne teorije naj bi bile metode pridobivanja oziroma ustvarjanja podatkov izbrane tako, da bodo zbrani podatki lahko odgovorili na raziskovalna vprašanja.²⁰ Skladno s tem v doktorski disertaciji uporabljamo naslednje metode ustvarjanja podatkov: poglobljene intervjuje, analizo vsebine konceptualno bistvenih gradiv in anketo. V doktorski disertaciji tako uporabimo relevantne metode, ki jih medsebojno prepletamo, da bi lahko oblikovali dobro razvito, konsistentno, vključevalno in celovito teoretično formulacijo. Pri tem kombiniramo metodološke pristope, ki so očitno različni v svoji usmerjenosti in vrsti zbranih podatkov (Flick 2009, 448). Vsaka metoda in oblika podatkov omogoča drugačen pogled na predmet preučevanja, ki jih nato združimo, da pridobimo izčrpnjšo oziroma robustnejšo sliko pojava. To zahteva določeno stopnjo prilagodljivosti pri metodološkem načrtu, kreativnost, strpnost do dvoumnosti in občutljivost za nianse v podatkih (Strauss in Corbin 1998, 34). Omenjene metode, ki nam pomagajo odgovoriti na drugi sklop raziskovalnih vprašanj, uporabljamo na študiji primera poslovne borze Conventa. Vključevanje različnih metod ustvarjanja podatkov je prikazana na sliki 3.15.

²⁰ Iz konstruktivistične interpretacije z metodologijo utemeljevalne teorije podatke ustvarjamo in ne pridobivamo. Raziskovalci so namreč dejavno vpleteni v nastajanje podatkov, ki jih analiziramo (Birks in Mills 2011, 74).

Slika 3.15: Vključevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod ustvarjanja podatkov



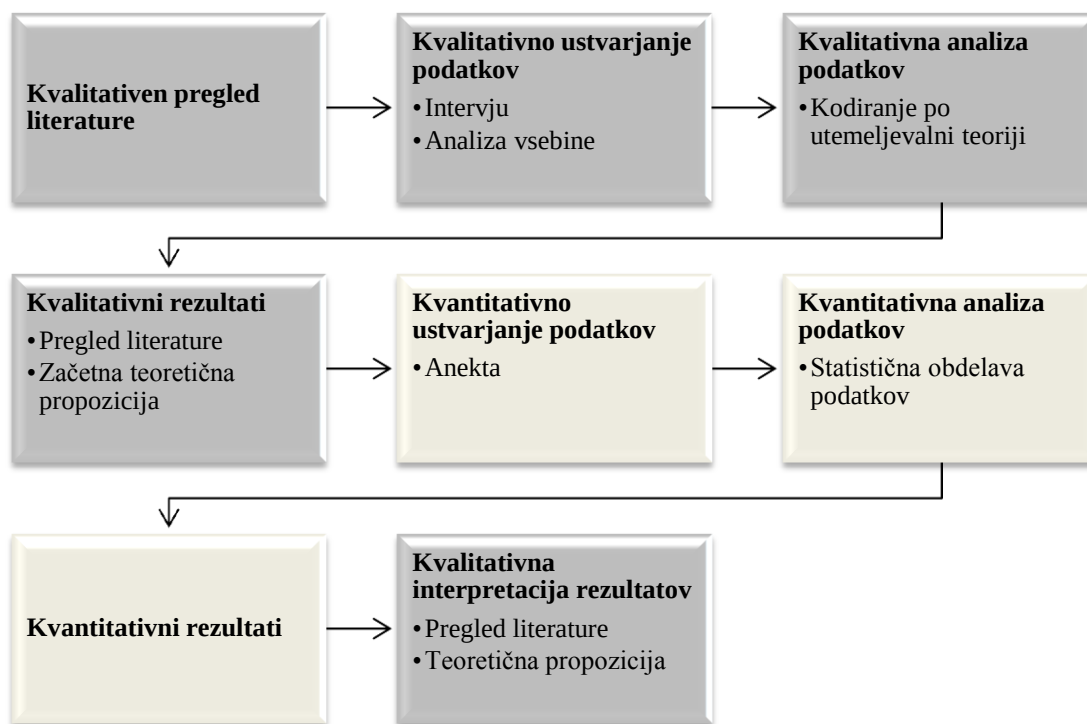
(Prirejeno po Flick 2009)

Pri tem uporabljamo mešano metodo raziskovanja oziroma v ožjem pomenu triangulacijo, strategijo za povečanje obsega, globine in konsistentnosti metodoloških postopkov (Flick 2009, 445). S triangulacijo lahko dopolnjujemo, širimo in preverjamo načine raziskovanja (Strauss in Corbin 1998, 23). Triangulacija nam omogoča ustvarjanje znanja na različnih ravneh, s čimer prispevamo k promociji kakovosti v raziskovanju (Flick 2009, 445). Creswell in Plano Clark (2007, 62) izpostavljata, da je triangulacija najpogostejši in najbolj poznan pristop pri uporabi mešanih metod. Medtem ko se avtorji utemeljevalne teorije navezujejo predvsem na triangulacijo, v doktorski disertaciji upoštevamo širši vidik oziroma klasifikacijo mešanih metod po Creswellu in Plano Clarku (2007). V disertaciji torej vključujemo kvalitativne in kvantitativne metode pridobivanja in analiziranja podatkov, in sicer v obliki dvofaznega eksplorativnega raziskovalnega načrta dela (Creswell in Plano Clark 2007, 75). V njem rezultati kvalitativnega raziskovanja vplivajo na oblikovanje in izvedbo kvantitativne metode (Creswell in Plano Clark 2007, 74), kar prikazuje slika 3.16. Med kvalitativno in kvantitativno metodo obstaja medsebojen vpliv, pri čemer kvalitativni podatki vplivajo na kvantitativno raziskovanje, kar pomeni, da je poudarek na kvalitativnih podatkih.

Na podlagi analize intervjujev in analize vsebine ter v okviru ponovnega pregleda literature namreč oblikujemo začetno teoretično propozicijo, na podlagi katere nato oblikujemo anketo za drugo, kvantitativno stopnjo raziskovanja. Z anketo izkoristimo priložnost za analiziranje mnenja širše skupine udeležencev poslovne borze Conventa in tako odkrijemo variacije med koncepti ter jasneje opredelimo kategorije. Tako lahko z naknadno uporabo kvantitativne metode še podrobneje preučimo pojav in izmerimo bistvene spremenljivke (Creswell in Plano Clark 2007, 75). Ta proces krožnega medsebojnega vpliva omogoča, da vsaka metoda v okviru svojih omejitev kar najbolj prispeva k izgradnji teorije (Strauss in Corbin 1998, 31). Z

vključevanjem kvalitativnih in kvantitativnih metod empiričnemu raziskovanju torej zagotavljamo verodostojnost.

Slika 3.16: Raziskovalni načrt za vključevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod



(Prirejeno po Creswell in Plano Clark 2007; Flick 2009)

Izbor metod ustvarjanja podatkov izhaja iz predmeta preučevanja, in sicer iz kategorij obiskovalcev poslovne borze, njihovega znanja o borzi Conventa ter časovnih omejitev raziskovanja. Tabela 3.17 prikazuje pregled nad kategorijami subjektov, njihovim predvidenim znanjem o borzi in posledičnim izborom metod ustvarjanja podatkov. Da bi dosegli čim bolj poglobljeno razumevanje povezav med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke, želimo pridobiti podatke s strani deležnikov na različnih ravneh vključenosti v poslovno borzo Conventa. Predvidevamo namreč, da imajo različne kategorije obiskovalcev poslovne borze različne ravni razumevanja preučevanih pojavov.

Tabela 3.17: Pregled metod ustvarjanja podatkov glede na kategorije subjektov v raziskavi

Znanje o poslovni borzi		Kategorije obiskovalcev borze	Metoda ustvarjanja podatkov
	Odlično	Organizatorji poslovne borze Partnerji poslovne borze	Poglobljen intervju
	Dobro	Udeleženci poslovne borze s strani povpraševanja (razstavljalci)	Anketa
		Udeleženci poslovne borze s strani ponudbe (vabljeni gostje)	
		Strokovni novinarji	Analiza besedil
	Zadostno	Gostje poslovne borze	/

Predpostavljamo, da imajo predstavniki podjetij, ki so dejavno vpletena v organizacijo borze (tj. organizatorji in partnerji Convente), bolj poglobljeno znanje in razumevanje o poslovni borzi ter pomenu trajnostnega menedžmenta.²¹ Tako naj bi bili najprimernejši vir za ustvarjanje podatkov o trajnostnem menedžmentu, konkurenčnem pozicioniranju in vrednosti znamke Convente. Medtem ko drugi udeleženci poslovno borzo Conventa obiščejo zaradi različnih marketinških, promocijskih in prodajnih ciljev, se partnerji Convente poleg uresničevanja teh ciljev srečujejo tudi s strateškimi vprašanji pozicioniranja in konkurenčnosti borze. Če je torej moč zaznati teoretične povezave med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke na primeru poslovne borze Conventa, je največja verjetnost, da bodo te povezave zaznali partnerji borze in seveda oba organizatorja.

Upoštevati moramo dejstvo, da pri vključevanju kvalitativnih in kvantitativnih metod vzorčenje postaja bolj raznoliko, odvisno od načinov ustvarjanja podatkov, zato pogosto ni mogoče slediti le eni strategiji vzorčenja za vse metode ustvarjanja podatkov (Flick 2009,

²¹ Pri organizatorjih poslovne borze Conventa se navezujemo na glavnega organizatorja in na tehničnega organizatorja, ki vodita ter koordinirata strateško načrtovanje in izvedbo borze (IAPCO 2009). Partnerji borze so na različnih področjih tesno vključeni v načrtovanje in izvedbo posameznih delov borze.

447). Načini vzorčenja so predstavljeni po posameznih metodah v tabeli 3.18. Uporabljamo namreč namensko vzorčenje (angl. »purposeful« ali »purposive sampling«) pri ustvarjanju podatkov s poglobljenimi intervjuji ter pri analizi besedil, v primeru ankete pa vključujemo celotno populacijo udeležencev s strani ponudbe in povpraševanja. Teoretično vzorčenje ni uporabljeno v klasičnem pomenu izbora enot glede na proces oblikovanja kategorij. Vzorčenje je namreč vnaprej zastavljeno namensko in temelji na avtoričinem poznavanju primera. V empirični del analize torej vnašamo načrt namenskega vzorčenja, ki ne izhaja iz podatkov na terenu, temveč iz avtoričinega poznavanja študije primera.

Tabela 3.8: Pregled metod ustvarjanja podatkov glede na vrste podatkov in načine vzorčenja

Metoda	Usmerjenost preučevanja	Kategorije subjektov v raziskavi	Subjekti v raziskavi po tipu podjetij	Vrsta podatkov	Način vzorčenja
Analiza besedil	Trajnostni menedžment borze	Novinarji	Strokovni novinarji iz tujine Strokovni novinarji iz Slovenije	Kvalitativni podatki	Namensko vzorčenje
Poglobljeni intervjuji	Odnos med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke; rezultati trajnostnega menedžmenta	Organizatorji poslovne borze Partnerji poslovne borze	Kongresni uradi Profesionalni organizatorji srečanj (PCO) Marketinške agencije Kongresni centri Kongresni hoteli ali konferenčni mi zmožljivostmi DMC-agencije	Kvalitativni podatki	Namensko vzorčenje Teoretično vzorčenje

			Catering agencije Letalski prevozniki		
Anketa	Vpliv zaznanega trajnostnega menedžment a na vrednost storitvene znamke Convente	Udeleženci poslovne borze s strani ponudbe (razstavljalci) in povpraševanj a (vabljeni gostje)	Kongresni uradi Kongresni centri Kongresni hoteli ali hoteli s konferenčni mi zmogljivostm i Posebna prizorišča Profesionalni organizatorji srečanj DMC- in incentive agencije Event agencije Ponudniki drugih kongresnih storitev Organizatorji korporativnih srečanj Organizatorji srečanj v segmentu združenj Agencije za organizacijo srečanj	Kvantitativni podatki	Populacija udeležencev študije primera

V doktorski disertaciji teoretično vzorčenje uporabljamo na ravni vsebinske analize podatkov in ne enot. Teoretično vzorčenje se torej navezuje na odkrivanje in zasledovanje novih kod in kategorij, kar izhaja iz analize pridobljenih podatkov. Z načrtom namenskega vzorčenja opredeljujemo in izbiramo enote za opravljanje intervjujev ter vsebinsko analizo

člankov. Pri izvajanju poglobljenih intervjujev uporabljamo teoretično vzorčenje, s tem ko v vodila za intervju vključujemo dodatna, bolj usmerjena vprašanja, ki izhajajo iz že pridobljenih podatkov s terena. Dodatna vprašanja namreč omogočajo oblikovanje bolj kompleksnih kategorij. Tako s teoretičnim vzorčenjem bolj natančno opredeljujemo pomen kategorij ter odkrivamo variacije in vrzeli med njimi.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo posamezne metode ustvarjanja podatkov v doktorski disertaciji.

3.6.1 Poglobljeni intervjuji

Strauss in Corbin (1998, 74) izpostavljata pomen poglobljenih intervjujev, ki razkrijejo pojmovanja, ki se oblikujejo skozi strog postopek kodiranja in tolmačenja. Intervjuji namreč omogočajo poglobljeno odkrivanje določenega pojava z osebami, ki imajo bistvene izkušnje (Charmaz 2006, 25).

V okviru doktorske disertacije opravimo intervjuje s predstavniki organizatorjev in partnerjev poslovne borze Conventa, ki so dejavno vpleteni v organizacijo in posledično tudi trajnostni menedžment borze. Partnerji Convente poleg tega predstavljajo dobavno verigo deležnikov v kongresnem turizmu. V tabeli 3.19 so predstavljeni intervjuvanci v raziskavi glede na vrsto kongresnega ponudnika in položaj intervjuvanca v podjetju.

Tabela 3.9: Pregled nad intervjuvanci v raziskavi

Kategorija ponudnika	Število sodelujočih podjetij	Število opravljenih intervjujev	Položaj intervjuvancev v podjetju
Turistični ali kongresni urad	3	1	Vrhnji menedžment
		1	Višje vodstvo
		1	Srednji menedžment
		0	Operativni menedžment
Profesionalni	1	1	Vrhnji menedžment

organizator srečanj		1 1 0	Višje vodstvo Srednji menedžment Operativni menedžment
Marketinška agencija	1	1 0 0 0	Vrhnji menedžment Višje vodstvo Srednji menedžment Operativni menedžment
Kongresni center	2	0 2 2 0	Vrhnji menedžment Višje vodstvo Srednji menedžment Operativni menedžment
Kongresni hotel ali hotel s konferenčnimi zmogljivostmi	4	1 2 1 0	Vrhnji menedžment Višje vodstvo Srednji menedžment Operativni menedžment
DMC-agencija	1	0 1 1 0	Vrhnji menedžment Višje vodstvo Srednji menedžment Operativni menedžment
Catering agencija	2	1 1 0 0	Vrhnji menedžment Višje vodstvo Srednji menedžment Operativni menedžment
Letalski prevoznik	1	0 0 1 0	Vrhnji menedžment Višje vodstvo Srednji menedžment Operativni menedžment
Skupno	15 podjetij	20 intervjuvancev	

Vzorčenje intervjuvancev je namensko, saj s tem opredeljujemo vire podatkov, ki so bistveni za našo študijo. V doktorski disertaciji sledimo mnenju Mavetera in Kroeza (2009,

12), da proces ustvarjanja podatkov začnemo s subjekti v raziskavi, ki imajo splošno, vsestransko razumevanje preučevanega predmeta. S tem zgradimo široko bazo kategorij konceptov, ki jo lahko na naslednjih stopnjah raziskave usmerjamo in tako povečamo teoretično zasičenost utemeljevalne teorije (Ragin 2007, 102). Preučevanje več primerov istega (npr. intervjuvanje 20 organizatorjev in partnerjev Conventa) omogoča bolj poglobljen in izčrpniji prikaz predmeta preučevanja.

Pred izvedbo intervjujev smo pripravili vodila za intervju, vključno z okvirnimi vprašanji. Ustreznost in razumljivost vprašanj smo v septembru 2012 preverili z izvedbo pilotnih intervjujev s tremi predstavniki organizatorja in partnerja borze Conventa, ki niso vključeni v dejansko raziskavo. Čeprav bi si želeli, da bi pilotne intervjuje opravili z bolj raznolikim naborom partnerjev, to zaradi osredotočenosti na študijo primera z omejenim številom partnerjev in njihovih predstavnikov ni mogoče. Zato smo se pri izvedbi pilotnih intervjujev usmerili na predstavnike podjetij z vsestranskim razumevanjem preučevanega predmeta, ki bi lahko podali najizčrpnjše podatke.

Po izvedbi pilotnih intervjujev smo subjekte prosili za skrben pregled in tolmačenje postavljenih vprašanj ter posameznih konceptov (npr. trajnostni menedžment, dodana vrednost, konkurenti). Prav tako smo preverili, če so po njihovem mnenju vprašanja pomensko obremenjena. Poudarek pri izvedbi pilotnih vprašanj je bil torej na metodoloških in ne vsebinskih tematikah (Yin 2003, 80). Na podlagi analize pilotnih intervjujev, ki je predstavljena v prilogi A, smo naredili minimalne popravke okvirnih vprašanj.

Okvirna vprašanja, kot so predstavljena v prilogi B, se navezujejo na naslednje teoretične konstrukte:

- opredelitev osnovnega konstrukta, tj. trajnostni menedžment, z vidika subjektov v raziskavi: vprašanja št. 1 in 2;
- odkrivanje osnovne tematike raziskave (Strauss 1987, 35) oziroma vplivov trajnostnega menedžmenta na poslovno borzo: vprašanja št. 3, 4, 5, 6 in 13;
- odkrivanje osnovne tematike raziskave z nasprotnega vidika; kako bi odsotnost trajnostnega menedžmenta vplivala na borzo Conventa: vprašanja št. 11 in 12(a);
- odkrivanje odnosa med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo borze: vprašanja št. 7, 10, 11 in 12(c);

- odkrivanje odnosa med trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke: vprašanja št. 7, 8, 9 in 12(b).²²

Vprašanja so odprte narave, da subjektom v raziskavi omogočajo največjo možno svobodo pri izražanju in odgovarjanju na vprašanja (Glaser 1978, 56), ter lovijo ravnotežje med induktivnim odkrivanjem pojavov na terenu in ciljnim raziskovanjem glede na raziskovalna vprašanja doktorske disertacije. Zastavili smo jih na način, da ne vsiljujejo vnaprej določenih konceptov in hkrati niso pomensko obremenjena. Vprašanja so poleg tega prilagojena strokovnemu in ne znanstvenemu znanju ter razumevanju subjektov v raziskavi. So okvirne narave, saj jih glede na potek intervjuja in analize že ustvarjenih podatkov po potrebi prilagajamo oziroma poglobljamo z dodatnimi vprašanji.

V procesu intervjuvanja smo subjekte v raziskavi predhodno kontaktirali in pridobili njihovo soglasje za izvedbo intervjujev. V določenem deležu so intervjuvanci izkazali zadržanost do intervjuvanja in zato želeli, da bi jim vprašanja posredovali vnaprej ali pa da bi na vprašanja odgovarjali samo v pisni obliki. Po pridobitvi dokončnega soglasja za izvedbo osebnih intervjujev smo se odločili, da bomo pred intervjujem intervjuvance le seznanili z vsebino zapisano v vodilih za intervju in v izjavi o sodelovanju v raziskavi, slednje pa jim ne bomo dali v podpis. S tem smo želeli intervjuvance spodbuditi k čim bolj sproščenemu odgovarjanju na vprašanja v vzdušju neformalnega pogovora.

Posamezni intervjuji so trajali med 19 in 80 minut. Med intervjuji, ki smo jih snemali, smo zapisovali vsebinske zaznamke. V nekaterih primerih smo po opravljenem intervjuju naredili dodatne zaznamke, ki predstavljajo del empiričnega gradiva. Zaznamki so tudi usmerjali naslednje intervjuje. Naše osnovno empirično gradivo (tj. zapise intervjujev) smo uredili in prepisali. Prav tako smo prepisali zaznamke. V doktorski disertaciji nastopajo intervjuvanci anonimno, opredeljeni so s svojim položajem v podjetju.

²² Vprašanje številka 7, ali trajnostni menedžment predstavlja dodano vrednost, se navezuje tako na konstrukt konkurenčne prednosti kot na vrednost storitvene znamke. Znamka namreč omogoča diferenciacijo oziroma oblikovanje edinstvenih prednosti, kar lahko vodi k izgradnji konkurenčne prednosti podjetja (Aaker 1991; Farquhar 1989). Dodana vrednost kot dejavnik diferenciacije se torej ponavadi kaže skozi storitveno znamko. Pri tem upoštevamo predpostavko de Chernatonyjeve in drugih (2000, 39), da lahko dodana vrednost zavzame zelo različne pomene.

3.6.2 Analiza besedil

Z analizo besedil preučujemo medijsko razumevanje trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa. Vir podatkov so torej zbrana obstoječa besedila (angl. »extant texts«), ki so jih ustvarili drugi raziskovalci z drugim namenom (Charmaz 2006, 35).

Pri analizi obstoječih besedil uporabljamo namensko vzorčenje oziroma vzorčenje glede na primernost (angl. »relevance sampling«), kar pomeni, da izbiramo enote analize, ki lahko prispevajo k odgovarjanju na raziskovalna vprašanja (Krippendorff 2005, 119). Izbor enot sledi konceptualni hierarhiji, pri čemer sistematično zmanjšujemo število enot, ki jih analiziramo. Predmet analize je torej vsebina člankov o poslovni borzi Conventa, ki so plod dela strokovnih novinarjev doma in v tujini, natančneje gre za članke, objavljene v tujih in domačih strokovnih medijih, ki poročajo o poslovni borzi Conventa med leti 2011 in 2013 ter se pri tem navezujejo na trajnostno naravnost borze. Ne analiziramo pa člankov, ki ne vključujejo navezave na trajnostni menedžment, saj je to bistveni predmet preučevanja v disertaciji. Prav tako v analizo nismo umestili člankov, ki le povzemajo Conventina PR-sporočila. Bazo ustreznih strokovnih člankov smo oblikovali tristopenjsko: strokovne članke smo pridobili s kliping seznama organizatorjev, iz baze medijskih partnerjev borze v letih 2011 in 2013 ter baze novinarjev, ki so obiskali Convento med letoma 2011 in 2013. V bazo člankov smo uvrstili tiste, ki so v naslovu in/ali besedilu vključevali termine »trajnost*«, »zelen*« ali »eko-*«. Bazo zadevnih člankov sestavlja 17 besedil v slovenskem, angleškem, hrvaškem, madžarskem, nemškem in francoskem jeziku. Tabela 3.20 nudi pregled nad strokovnimi članki, ki so bili vključeni v analizo.

Tabela 3.20: Pregled nad novinarskimi članki, vključenimi v vsebinsko analizo

Članek	Datum	Izdaja Convente	Jezik
Colston, Paul. 2011b. Conventa claims 224 hosted buyers confirmed for Ljubljana. <i>CMW</i> , 13. januar.	2011	3	Angleški
Colston, Paul. 2011a. Conventa brings in the buyers for third edition in Ljubljana. <i>CMW</i> , 20. januar.	2011	3	Angleški

Colston, Paul. 2011c. Conventa comes of age. <i>CMW, Conference + Meetings World</i> 60.	2011	3	Angleški
Whiteling, Ian. 2011b. MR TRAVEL BLOG – What we can all learn from a small South Eastern European trade show... <i>International Meetings Review</i> , 25. januar.	2011	3	Angleški
Whiteling, Ian. 2011a. CONVENTA LIVE Biggest Eastern European meetings showcase opens its doors. <i>Meetings:review International</i> , 19. januar.	2011	3	Angleški
Jeschke, Mira. 2011. Die Farbe? Grün! <i>TMA – Profireisen Austria</i> 11(1): 25.	2011	3	Nemški
Nared, Marjetka. 2011. Conventa, velika priložnost za Slovenijo. <i>Delo</i> , 24. januar.	2011	3	Slovenski
Roythorne, Pete. 2011. CONVENTA LIVE TV channel launches alongside Eastern European meetings showcase. <i>Meetings:review International</i> , 19. januar.	2011	3	Angleški
Kos, Daniela. 2011. Miha Kovačič: Kao regija možemo biti puno uspješniji na svjetskom kongresnom tržištu! <i>PoslovniTurizam</i> , 19. december.	2011	3	Hrvaški
Colston, Paul. 2012. Serbian CVB Head Awarded at Conventa 2012. <i>CMW</i> , 19. januar.	2012	4	Angleški
Revesz, Robert. 2012a. Élénk érdeklődés a ljubljanoi Coventa vásáron. <i>Turizmus Panoráma</i> , 18. januar.	2012	4	Madžarski
Gruden, Iva. 2011. Največja težava je neznanje. <i>Nedelo</i> , 21. januar.	2011	3	Slovenski
Revesz, Robert. 2012b. MICE-szakvásár Ljubljanában. <i>Turizmus Panoráma</i> , 16. januar.	2012	4	Madžarski
Kos, Daniela. 2012. Conventa post festum. <i>PoslovniTurizam</i> , 23. januar.	2012	4	Hrvaški
STA. 2011. Maja Pak: Kongresni turizem je eden ključnih produktov slovenskega turizma. <i>Delo</i> , 18. januar.	2011	3	Slovenski
Meet and Travel Mag. 2011. Conventa: La Vitrine De L'europe Du Sud-Est. 6: 24.	2011	3	Francoski
Incentive Travel & Corporate Meetings. 2011. EIBTM awards exhibitors for innovative showcases. Incentive Travel & Corporate Meetings, 19. december.	2011	3	Angleški

Pri vsebinski analizi člankov smo se osredotočali predvsem na umeščenost koncepta trajnostnosti v strukturo besedila, uporabo terminologije o trajnostnosti, predstavitev

trajnostne naravnosti Convente in njene kontekste. Pri tem smo upoštevali konstruktivistični vidik (Charmaz 2006, 35), da besedila ne odražajo objektivnih dejstev, temveč različne motive pisanja ter družbene, ekonomske, zgodovinske, kulturne in situacijske kontekste.

3.6.3 Anketa

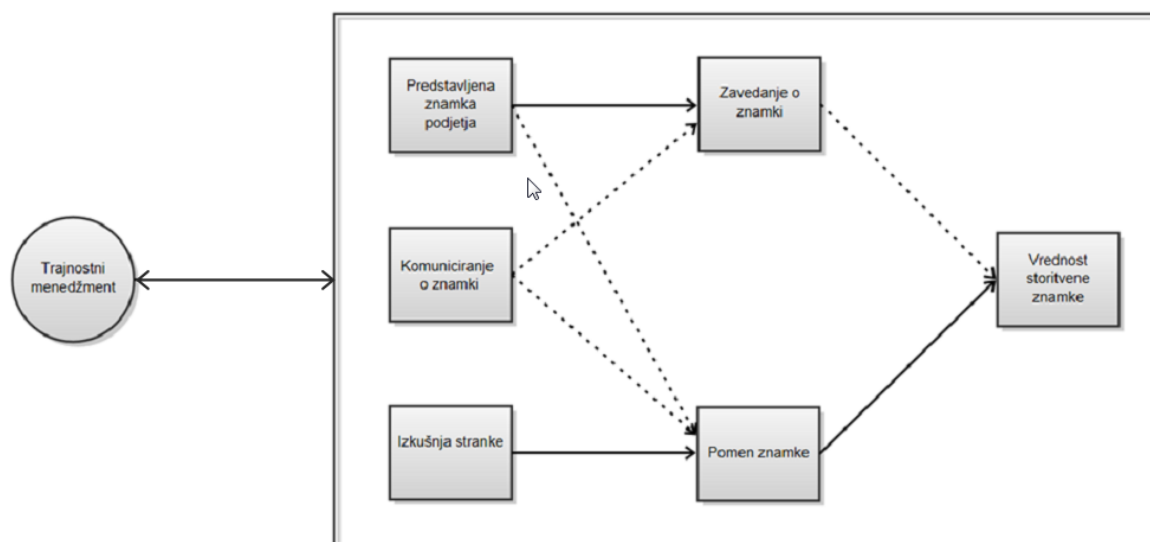
Anketa se nanaša na Charmazino (2006, 36) pojmovanje ustvarjenih besedil, kjer subjekti v raziskavi sodelujejo pri pisanju podatkov. Ustvarjena besedila tako razkrivajo mnenja, čustva in skrbi anketiranih ter hkrati strukturne in kulturne vrednote, ki vplivajo nanje. Primerna so predvsem v primerih, ko je tematika pomembna anketirane, imajo izkušnje s področja preučevanja ali pa so po njihovem mnenju vprašanja pomembna (Charmaz 2006, 36–7).

Pri metodi ankete je v analizo vključena celotna populacija kongresnih deležnikov na strani ponudbe in povpraševanja. Na strani povpraševanja se nanašamo na organizatorje srečanj oziroma vabljene goste na borzi, s strani ponudbe pa se navezujemo na ponudnike kongresnoturističnih storitev v regiji Jugovzhodna Evropa oziroma na razstavljalce Convente.

Anketa temelji na rezultatih kvalitativnega dela analize poglobljenih intervjujev in vsebinske analize člankov, ki izpostavlja vpliv zaznanega trajnostnega menedžmenta na vrednost storitvene znamke Convente. Kvalitativni rezultati namreč izpostavijo vpliv trajnostnega menedžmenta na izkušnjo udeležencev, pomen znamke, predstavljeno znamko in zunanje komuniciranje poslovne borze. Na podlagi pregleda literature lahko na terenu utemeljene koncepte povežemo z Berryjevim modelom vrednosti storitvene znamke (2000). Model se prvič navezuje na vrednost storitvene znamke in se tako sklada s preučevanjem storitvenega področja kongresnega turizma. Poleg tega Berry v modelu izpostavlja koncepta izkušenj strank in pomen znamke, kar se ujema s kvalitativnimi rezultati. Vsebinska analiza strokovnih člankov in intervjujev namreč poudarita vpliv trajnostnega menedžmenta na izkušnjo udeležencev Convente, analiza intervjujev pa potrdi vpliv na imidž oziroma pomen znamke. Nadalje Berryjev model vključuje koncepta zavedanja in vrednosti storitvene znamke, pri čemer začetni kvalitativni rezultati zavračajo vpliv trajnostne države Convente na ta dva koncepta. Berryjev model tako zaobseže vsebinsko pestrost in razpon odgovorov

intervjuvancev. Omogoča nam, da z nadaljnjo kvantitativno raziskavo bolj natančno opredelimo lastnosti in značilnosti kategorije vrednosti storitvene znamke Conventa. Povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke Conventa, ki jih raziskujemo z anketiranjem udeležencev poslovne borze, so grafično prikazane na sliki 3.21, vprašalnik pa je predstavljen v prilogi C.

Slika 3.21: Odnos med trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke



Na tem mestu se moramo ustaviti pri vprašanju operacionalizacije teoretičnih konstruktov. Trajnostni menedžment je namreč v literaturi operacionaliziran na številne načine. Z vidika večplastno opredeljenega trajnostnega menedžmenta, ki vključuje okoljsko, družbeno in ekonomsko komponento, lahko merimo uspešnost trajnostnega menedžmenta (angl. »corporate sustainability performance«) (Wagner 2010, 1553), pri kateri razlikujemo med tremi glavnimi skupinami. Z upoštevanjem okoljskih in družbenih vplivov poskušamo popraviti obstoječe kazalnike ekonomskih rezultatov in posledično zahtevamo povračilo škode, ki je povezano z uporabo družbenih in naravnih virov. Prav tako lahko uspešnost trajnostnega menedžmenta merimo kot okoljsko in družbeno učinkovitost; poudarek je torej na merjenju učinkovitosti procesov. Glede na to, da je trajnostnost večrazsežnosten koncept, ki vključuje številne okoljske, družbene in ekonomske vidike, pa lahko uspešnost trajnostnega menedžmenta merimo tudi z večrazsežnostnimi oziroma sestavljenimi kazalniki (Searcy 2012, 239).

Operacionalizacija trajnostnega menedžmenta preko učinkovitosti in uspešnosti torej temelji na merjenju ravni trajnostne naravnosti podjetij. V naši raziskavi pa se osredotočamo predvsem na to, kako subjekti v raziskavi zaznajo trajnostni menedžment. Če namreč želimo preučevati rezultate trajnostnega menedžmenta na organizacijski ravni, moramo upoštevati, da morajo stranke najprej zaznati in nato oceniti trajnostne dejavnosti podjetij (García de los Salmones in drugi 2005, 380). Tako predpogoj za oblikovanje prednosti za stranke predstavljajo pozitivne zaznave netržnih dejavnosti podjetij (Peloza in Shang v Homburg in drugi 2013, 57). V primeru merjenja zaznav o trajnostnem menedžmentu se moramo obrniti na področje merjenja zaznav o družbeni odgovornosti podjetij s strani opazovalcev (Maignan in drugi 1999; Maignan 2001; García de los Salmones in drugi 2005; Dolnicar in Pomeroy 2007; Lai in drugi 2010; Hsu 2012), saj na področju trajnostnega menedžmenta obstoječa literatura ne nudi zadovoljivih odgovorov. Zaznave in prepričanja o družbeni odgovornosti podjetij se nanašajo na to, kako potrošniki ocenjujejo takšne dejavnosti podjetij (Golob 2011, 1576). Z analizo intuitivnih vtisov poznavalcev industrije, menedžerjev v podjetjih, članov ekonomskih fakultet ali študentov ekonomskih ved (Maignan in drugi 1999) se v doktorski disertaciji usmerjamo na zaznave trajnostnega menedžmenta s strani udeležencev poslovne borze Conventa, ki predstavljajo dobre poznavalce kongresnega turizma.

Pri merjenju zaznanega trajnostnega menedžmenta s strani udeležencev Convente izhajamo torej iz raziskave Maignanove in drugih (1999) o merjenju zaznane družbene odgovornosti podjetij. Nadalje pri operacionalizaciji zaznanega trajnostnega menedžmenta Convente temeljimo tudi na analizi kvalitativnega dela raziskave, in sicer na tolmačenju trajnostnega razvoja in menedžmenta s strani intervjuvancev. Na ta način upoštevamo priporočilo avtorjev, da morajo biti kazalniki družbene drže podjetij prilagojeni kontekstu raziskovanega podjetja (Hillenbrand in drugi 2013, 135). Zaznan trajnostni menedžment tako operacionaliziramo s pomočjo trditev številka 11, 14, 18, 44, 45, 47 in 56, kot so zapisane v anketi v Prilogi C.

Pri operacionalizaciji vrednosti storitvene znamke se navezujemo na Berryjevih (2000, 129–31) šest teoretičnih konstruktov, ki jih merimo z dvema ali več razsežnostmi. Uporabljamo torej merjenje vrednosti storitvene znamke z vidika strank, kjer vrednost znamke na trgu izhaja iz miselnosti in dejavnosti posameznikov (Keller in Lehmann 2006,

745).²³ Naslanjamo se na posreden pristop merjenja vrednosti znamke preko njenih vidnih pojavnosti (Keller 1993, 12), kot so predstavljena znamka, zunanje komuniciranje, izkušnja strank itd.²⁴ Pri tem izhajamo iz operacionalizacije konstrukta vrednosti storitvene znamke v obstoječi literaturi (Yoo in Donthu 2001; Buil in drugi 2008) in empirične študije (Fung So in King 2010). Na primeru merjenja vrednosti storitvene znamke poslovne borze Conventa uporabljamo latentne spremenljivke ter njihove manifestne spremenljivke, kot so predstavljene v tabeli 3.22.

Tabela 3.22: Operacionalizacija vrednosti storitvene znamke

Latentna spremenljivka	Manifestne spremenljivke oziroma kazalniki
Predstavljena znamka podjetja	Oglaševanje (prirejeno po Holbrook in Batra 1987): - Trditve št. 6, 10, 43 in 59 v vprašalniku (oznaka ADV)
	Promocija (prirejeno po Holbrook in Batra 1987): - Trditve št. 7, 25, 42 in 51 v vprašalniku (oznaka PROM)
Zunanje komuniciranje znamki	Govorice (prirejeno po Bansal in Voyer 2000): • Trditve št. 12, 28, 36, 46 in 58 v vprašalniku (oznaka WOM)
	Publiciteta (prirejeno po Bansal in Voyer 2000): • Trditve št. 1, 3, 8, 19 in 50 v vprašalniku (oznaka PUB)
Izkušnja strank	Osnovne storitve (prirejeno po Grace in O'Cass 2004): • Trditve št. 15, 16, 17, 20 in 21 v vprašalniku (oznaka SER)
	Storitvena pokrajina (angl. »servicescape«) (prirejeno po Grace in O'Cass 2004):

²³ Vrednost tržne znamke lahko prav tako merimo na ravni rezultatov izdelka na trgu ali pa s finančno-tržnega vidika. V prvem primeru analiziramo cenovne premije, povečano elastičnost oglaševanja in zmanjšano občutljivost na cene konkurentov. Gre torej za dodatno vrednost, ki jo znamka nudi podjetjem. V drugem primeru pa merimo vrednost tržne znamke na podlagi finančne vrednosti, ki jo znamka ustvari ali bi jo lahko ustvarila na finančnem trgu (Bick 2009, 126).

²⁴ Z neposrednim pristopom k merjenju vrednosti znamke se navezujemo na neposredno merjenje vplivov vedenja o znamkah, odzive potrošnikov, torej na njihove preference ali zaznane prednosti (Keller 1993, 12). Pri tem raziskovalci poskušajo ločevati vrednost znamke od vrednosti izdelka (Christodoulides in de Chernatony 2010, 50).

	- Trditve št. 22, 23, 29 in 55 v vprašalniku (oznaka SESC)
	Storitve zaposlenih (prirejeno po Grace in O'Cass 2004): - Trditve št. 13, 24, 26, 27, 30, 32 in 49 v vprašalniku (oznaka ESER)
Zavedanje znamke	Zavedanje znamke (prirejeno po Buil in drugi 2008): - Trditve št. 2, 4, 5, 9 in 57 v vprašalniku (oznaka AWE)
Pomen znamke	Zaznana vrednost (prirejeno po Buil in drugi 2008): - Trditve št. 31, 33 in 52 v vprašalniku (oznaka PVAL)
	Osebnost znamke (prirejeno po Buil in drugi 2008): - Trditve št. 34, 41 in 53 v vprašalniku (oznaka BPER)
	Asociacije s podjetjem (prirejeno po Buil in drugi 2008): - Trditve št. 38, 39 in 48 v vprašalniku (oznaka ASSO)
Vrednost znamke	Prirejeno po Yoo in Donthu 2001: - Trditve št. 35, 37, 40 in 54 v vprašalniku (oznaka EQU)

Tristranska anketa se tako osredotoča na serijo 59 trditev, merjenih z Likertovo lestvico, ter vključuje štiri demografska vprašanja. Trditve, merjene s sedemstopenjsko lestvico, se navezujejo na 13 sklopov, in sicer na zaznan trajnostni menedžment, oglaševanje, promocijo, govorice, publiciteto, osnovne storitve, storitveno pokrajino, storitve, zavedanje znamke, zaznana vrednost, osebnost znamke, asociacije s podjetjem ter vrednost storitvene znamke. S pomočjo sedemstopenjske lestvice merimo stopnjo strinjanja posameznega anketirance s postavljenimi trditvami preko vnosov na kontinuumu med »popolnoma soglašam« in »popolnoma nasprotujem«. Vrstni red trditev je spremenjen, tako da trditve posamezne manifestne spremenljivke niso navedene skupaj, zato da ločimo med trditvami, ki bi lahko zvenele podobno. Prav tako je približno polovica trditev po posameznih sklopih pomensko izražena v nasprotni smeri oziroma je obratno kodirana, da bi spodbudili tehten premislek anketirancev.

S pilotnim anketiranjem smo v decembru 2012 preverjali razumevanje trditev ter jasnost besedišča; prav tako smo preverjali zaporedje trditev. Anketiranje je bilo nato izvedeno v času poslovne borze Conventa med 16. in 17. januarjem 2013 z metodo anketiranja na mestu ter med 18. januarjem in 18. februarjem 2013 s pomočjo spletne ankete. K izpolnjevanju ankete

na mestu smo povabili vse prisotne razstavljalce in vabljeni goste Convente, medtem ko smo k izpolnjevanju spletne različice ankete povabili razstavljalce in vabljeni goste, ki so oddali podatke o elektronski pošti in privolili v posredovanje podatkov tretjim osebam. Populacija predstavnikov razstavljalcev in vabljenih gostov je predstavljena v tabeli 3.23.

Tabela 3.23: Populacija razstavljalcev in vabljenih gostov, vključenih v anketiranje

	Število razstavljalcev	Število vabljenih gostov	Skupaj
Število tujih predstavnikov	90	137	227
Število slovenskih predstavnikov	78	63	141
Število podjetij	113	211	324
Skupno število predstavnikov	168	200	368

3.7 Analiza podatkov

Analiza podatkov v utemeljevalni teoriji se navezuje na prepletanje raziskovalcev in podatkov, ki zahteva tako kritično kot kreativno mišljenje. Analiza, ki izhaja iz empiričnega gradiva, zahteva določeno stopnjo natančnosti in strogosti. Poleg tega zahteva tudi kreativnost raziskovalcev, da poimenujejo kategorije, postavljajo spodbudna vprašanja, primerjajo in oblikujejo inovativen, vključujoč in realističen teoretični okvir (Strauss in Corbin 1998, 13).

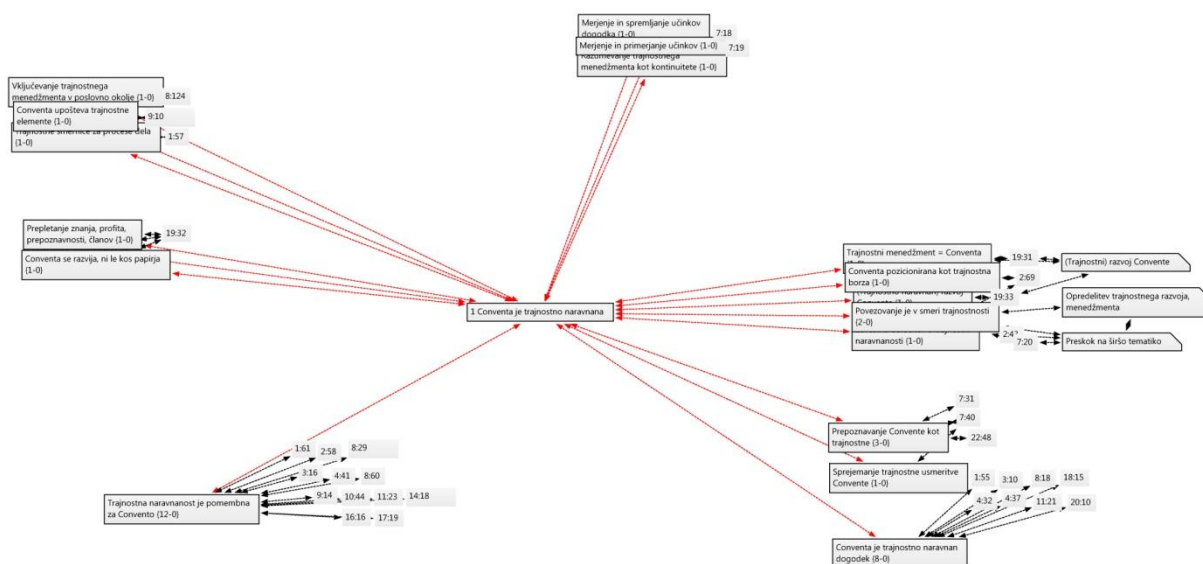
Podatke, zbrane s poglobljenimi intervjuji ter vsebinsko analizo, smo kodirali in analizirali s pomočjo računalniškega programa ATLAS.ti.²⁵ Slednji predstavlja računalniško podporo interpretativnim analizam, še posebej pa je prilagojen za izvajanje utemeljevalne teorije. Računalniški program olajša in pospeši mehanični vidik analize podatkov, ne da bi pri tem

²⁵ ATLAS.ti je okrajšava za Arhiv za tehnologijo, življenjsko okolje in vsakodnevni jezik (nem. »Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache«), pri čemer se končnica .ti nanaša na interpretacijo besedil (Fernández 2005, 50).

trpela prilagodljivost. Omogoča izluščanje, kategorizacijo in medsebojno povezovanje delov podatkov širokega obsega in raznolikosti dokumentov. Tako se raziskovalci lahko bolj sproščeno poglabijo v ustvarjalni vidik oblikovanja teoretične formulacije (Urbanc 2008, 131).

V procesu kodiranja podatkov, ustvarjenih s poglobljenimi intervjuji, smo oblikovali 2.208 kod in 166 podkategorij, 260 kod in 30 podkategorij pa na podlagi podatkov iz analize strokovnih člankov. Tekom kvalitativnega dela raziskave smo napisali 197 zaznamkov, ki smo jih uredili v 23 družin zaznamkov. Pri kvalitativnem tolmačenju kvantitativnih podatkov smo s pomočjo pisanja zaznamkov v programu ATLAS.ti opredeljevali vzorce v podatkih. Posamezni procesi so predstavljeni na slikah 3.24–26.

Slika 3.24: Prikaz opredeljevanja značilnosti podkategorije



[illegible]

```

graph TD
    Vzor[Vzor trajnostnega dogodka] --> SpodbujanjeRazmisljanja[Spodbujanje razmišljanja o trajnostnosti]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> PovecevanjeOzavestenosti[Povečevanje ozaveščenosti udeležencev]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> Izobrazevanje[Izobraževanje o trajnostnosti]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> SpodbujanjeRazvoja[Spodbujanje razvoja trajnostnosti]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> PrenajanjeZnanjaOTrajnostnosti[Prenajanje znanja o trajnostnosti]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> PrenajanjeZnanjaNaUdeleznice[Prenajanje znanja na udeleznice]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> PrenajanjeZnanjaOTrajnostnostiVRegijo[Prenajanje znanja o trajnostnosti v regijo]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> SpodbujanjeTrajnostnegaVedenja[Spodbujanje trajnostnega vedenja]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> UvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta[Uvajanje trajnostnega menedžmenta v lastno podjetje]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> PrenajanjeZnanjaZnotrajPodjetja[Prenajanje znanja znotraj podjetja]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> PostopnoUvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta[Postopno uvajanje trajnostnega menedžmenta]
    SpodbujanjeRazmisljanja --> ProdajaTrajnostnihStoritev[Prodaja trajnostnih storitev]
    PovecevanjeOzavestenosti --> SpodbujanjeRazvoja
    Izobrazevanje --> SpodbujanjeRazvoja
    SpodbujanjeRazvoja --> PrenajanjeZnanjaNaUdeleznice
    SpodbujanjeRazvoja --> PrenajanjeZnanjaOTrajnostnostiVRegijo
    PrenajanjeZnanjaOTrajnostnosti --> PrenajanjeZnanjaNaUdeleznice
    PrenajanjeZnanjaNaUdeleznice --> SpodbujanjeTrajnostnegaVedenja
    PrenajanjeZnanjaNaUdeleznice --> UvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta
    PrenajanjeZnanjaOTrajnostnostiVRegijo --> SpodbujanjeGospodarstva[Spodbujanje gospodarstva v regiji]
    SpodbujanjeTrajnostnegaVedenja --> UvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta
    UvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta --> PrenajanjeZnanjaZnotrajPodjetja
    UvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta --> PostopnoUvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta
    UvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta --> ProdajaTrajnostnihStoritev
    PrenajanjeZnanjaZnotrajPodjetja --> PostopnoUvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta
    SpodbujanjeGospodarstva --> ProdajaTrajnostnihStoritev
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA[PRIDOBIVANJE ZUNANJEGA ZNANJA] -.-> Vzor
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> SpodbujanjeRazmisljanja
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> PovecevanjeOzavestenosti
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> Izobrazevanje
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> SpodbujanjeRazvoja
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> PrenajanjeZnanjaOTrajnostnosti
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> PrenajanjeZnanjaNaUdeleznice
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> PrenajanjeZnanjaOTrajnostnostiVRegijo
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> SpodbujanjeTrajnostnegaVedenja
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> UvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> PrenajanjeZnanjaZnotrajPodjetja
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> PostopnoUvajanjeTrajnostnegaMenedzmenta
    PRIDOBIVANJE_ZUNANJEGA_ZNANJA -.-> ProdajaTrajnostnihStoritev
  
```

110

Pri anketiranju smo se soočili z visoko stopnjo neodgovorjenih vprašanj oziroma z visoko stopnjo neodgovora spremenljivke (angl. »item nonresponse rate«). Anketiranci so torej posredovali podatke, vendar nekatera vprašanja niso bila koristna, uporabna ali veljavna za analizo podatkov. Stopnja neodgovora spremenljivke je namreč »komplementarna mera, ki izraža delež elementov z manjkajočo vrednostjo pri obravnavani spremenljivki med vsemi za to spremenljivko ustreznimi elementi« (Kalton in Vehovar 2001, 88). Najbolj pogoste vrste neodgovora spremenljivke pri anketiranju na mestu in preko spleta so bile delni neodgovor, neodgovor spremenljivke ter neodgovor spremenljivke in predčasna prekinitve ankete. Delni neodgovor se povezuje s časom in se navezuje na vse odgovore, ki po določenem času manjkajo. Gre torej za prekinitve izpolnjevanja ankete, kadar anketiranci začnejo odgovarjati na vprašanja, vendar izpolnjevanje ankete po določeni časovni točki prekinejo. O neodgovoru spremenljivke (angl. »item non-responders«) govorimo v primeru, ko anketiranci vidijo celotno anketo, ampak odgovorijo samo na nekatera vprašanja. Neodgovor spremenljivke in predčasna prekinitve ankete (angl. »item-non-responding drop-outs«) pa predstavlja kombinacijo prvih dveh vrst neodgovorov, kar pomeni, da anketiranci ne odgovorijo na vsa prikazana vprašanja, prav tako pa izpolnjevanje ankete prekinejo pred zaključkom (Kalton in Vehovar 2001, 88–90). Pri tem manjkajoče vrednosti manjkajo popolnoma slučajno. Anketiranci so torej slučajno izpustili določena vprašanja, pri čemer to ni povezano z vrednostjo opazovanih podatkov.

Beatty in Herrman (2002, 76–7) izpostavljata tri dejavnike, ki prispevajo k stopnjam neodgovora spremenljivke, in sicer:

- poznavanje tematike s strani anketirancev;
- presoja anketirancev o ustreznosti njihovega vedenja v primerjavi s stopnjo natančnosti, ki jo zahtevajo vprašanja;
- pripravljenost oziroma motivacija posameznikov na odgovarjanje na anketna vprašanja.

Po odzivih anketirancev na mestu lahko sklepamo, da sta na višjo stopnjo neodgovora spremenljivke vplivala predvsem zadnja dva dejavnika. Dva anketiranca sta tako na primer na anketo zapisala: »Ta anketa je kot izpit. Negativne in pozitivne izjave te prisilijo, da gledaš odgovore za nazaj« in »Ta anketa je predolga. Preveliko podobnih vprašanj.« V 40,7 % izpolnjenih anket smo se torej soočili z določeno stopnjo neodgovora spremenljivke, pri

čemer je delež manjkajočih odgovorov pri posameznem anketirancu segal med 9,4 % in 90,6 %. Anketo je torej v celoti izpolnilo 59,2 % anketirancev.

Iz analize smo izključili enote anketiranja s >30 % manjkajočih podatkov. Ker vrednosti manjkajo popolnoma slučajno, s tem ne vplivamo na veljavnost podatkov. Z izključevanjem enot z visoko stopnjo manjkajočih odgovorov smo za 22,1 % zmanjšali obseg vzorca za analizo, kar glede na cilj odkrivanja povezav in vzorcev v podatkih v nasprotju s tradicionalnim ciljem posploševanja na populacijo ne omaje izvedbe analize. Analiza anket namreč sledi razumevanju utemeljevalne teorije, ki ga predstavljamo v naslednjem podpoglavju.

3.7.1 Teoretična analiza kvantitativnih podatkov

Glede na cilje raziskave v doktorski disertaciji in ob upoštevanju metod raziskovalnega dela se nam odpira vprašanje, ali moramo pri analizi kvantitativnih podatkov, pridobljenih z anketiranjem, uporabiti strategije in slog analize kvantitativnih podatkov. Z empiričnim delom doktorske disertacije se namreč naslanjamo na utemeljevalno teorijo, ki stremi k ujemanju med podatki s terena in nastajajočo teorijo. To pa nasprotuje smotru kvantitativnega raziskovanja o statistično relevantnem sklepanju o ciljnih populacijah (Charmaz 2006, 101). Namesto da bi stremeli k teoretičnemu posploševanju, z utemeljevalno teorijo s konstruktivističnega vidika stremimo k interpretativnemu razumevanju pojava. S tega vidika cilj posploševanja prekrije bistvene neskladnosti in variacije. Tudi s študijo primera ne stremimo k statističnemu sklepanju iz vzorca na populacijo oziroma k posploševanju. Temu cilju nasprotujeta tudi tehniki namenskega in teoretičnega vzorčenja, ki ju uporabljamo pri ustvarjanju podatkov z intervjuji in analizo besedil.

Po Glaserju in Straussu (1967, 185–91) lahko s kvantitativno analizo v okviru utemeljevalne teorije pridobimo izčrpne podatke, če sledimo prilagodljivemu načinu analize in se ne osredotočamo le na preizkušanje podatkov. Pravila za preizkušanje podatkov tako postanejo bolj ohlapna, saj želimo obdelati kvantitativne podatke na način, ki je podoben analizi kvalitativnih podatkov. Naš namen je namreč, da odkrijemo sklop osnovnih konceptov ter ponudimo kvalitativno interpretacijo odnosov med temi koncepti in njihovimi kazalniki.

Oblikujemo torej prepričljivo vsebinsko teorijo, ki je ne želimo testirati oziroma preveriti, zato lahko bolj sproščeno uporabimo statistična pravila za pridobivanje in analizo podatkov.

Pri kvantitativni analizi v sklopu utemeljevalne teorije tako ni potrebno vnaprej postaviti hipotez. Pri oblikovanju teoretične propozicije namreč ne uporabljamo vnaprej določenih hipotez, temveč ostajamo odprti za vse možne teoretične odnose. Nasprotno hipoteze oziroma teoretične propozicije oblikujemo po zaključeni analizi, saj temeljijo na dobljenih rezultatih. Da bi dosegli točko zasičenja z vsemi možnimi rezultati, na podlagi katerih predlagamo hipoteze, lahko analiziramo povezave med glavnim konceptom in vsemi bistvenimi kazalniki. Na ta način lahko odkrivamo povezave, ki jih nato konceptualno opredelimo in analiziramo (Glaser in Strauss 1967, 194–5).

Za oblikovanje teoretične propozicije s pomočjo utemeljevalne teorije namreč zadostuje, če odkrijemo splošne odnose oziroma smeri vpliva med koncepti. Usmerjamo se torej na odkrivanje pozitivnih ali negativnih odnosov med koncepti, ne pa na natančno merjenje enot oziroma moč odnosov. Prikazati želimo, da je glavna kategorija konsistentno povezana s celotnim sklopom spremenljivk, ki povezane v celoto oblikujejo teoretično propozicijo. Povezovanje kvantitativnih podatkov v teoretično propozicijo tako potrjuje »delovanje« glavne kategorije. Na ta način po mnenju Glaserja in Straussa (1967, 191–3) namreč preučujemo teoretično ustreznost ključnega koncepta.

Po Glaserju in Straussu (1967, 200) testi statistične značilnosti o povezavah med spremenljivkami niso potrebni, kadar te povezave uporabljamo za oblikovanje teoretične propozicije. Testi statistične značilnosti namreč odgovarjajo na vprašanje, kakšna je verjetnost, da bodo rezultati analize posledica slučaja in spremenljivosti vzorca ob predpostavki, da drži ničelna hipoteza (Cankar in Bajec 2003, 100). Če sledimo utemeljitvam Löschove (2006, 137–8), je uporaba statistične značilnosti na primeru podatkov, pridobljenih z anketiranjem, vprašljiva. Kritike se prvič nanašajo na uporabo (in napačno tolmačenje) statistične značilnosti v primeru, da se ne upošteva drugih deskriptivnih statistik, kot sta na primer interval zaupanja in velikost učinka, ki nudijo širši vpogled v analizo podatkov (Glaser 1999, 291). Vprašanje vzbuja tudi kriterij za statistično značilnost. Kriterij je ponavadi *a priori* postavljen pri $\text{sig.} \leq 0,05$, kar odpira vprašanje, zakaj ne pri drugi vrednosti (Field 2013). Preverjanje statistične značilnosti je dihotomen proces: ali z zbranimi podatki uspemo zavrniti ničelno hipotezo ali pa ne (Glaser 1999, 294). Verjetnost $\text{sig.} \leq 0,05$ niti ne pomeni,

da ni povezanosti med spremenljivkama. Neuspeh pri zavračanju ničelne hipoteze še ne vodi k njenemu potrjevanju. Pove le, da je verjetnost opazovanja prav te povezave v populaciji manjša od 5 %, torej je ta povezava verjetno naključna. V vsaki raziskavi lahko na neuspeh pri zavračanju ničelne hipoteze vplivajo številni dejavniki (Field 2013, 75–6). Preverjanje statistične značilnosti torej temelji na verjetnostnem sklepanju, kar močno omeji sklepanje na podlagi rezultatov (Cohen 1994). Če uporabimo dovolj velik vzorec, lahko kot statistično značilne obravnavamo tudi najmanjše razlike (Glaser 1999, 293). Nasprotno pa za rezultate, ki niso statistično značilni, ponavadi lahko trdimo, da ni učinka ne glede na statistično moč oziroma velikost vzorca (Cankar in Bajec 2003, 99–100).

Statistična značilnost nadalje omogoča sklicevanje na objektivnost raziskovalcev. Posledično se zamegli meja med statistično pomembnostjo in »praktično pomembnostjo« (Cankar in Bajec 2003, 101), ki je subjektivne narave in ponavadi odvisna od raziskovalcev. Statistična značilnost tako lahko odvrača pozornost od teoretično zanimivih rezultatov in jo preusmeri na rezultate statističnih testov, »ki sami po sebi ne povedo vedno tistega, kar želimo« (Cankar in Bajec 2003, 102). Statistična značilnost se tako razlikuje od pomembnosti in od ustreznosti v praksi (Glaser 1999, 292). Preverjanje statistične značilnosti lahko torej predstavlja veliko oviro za oblikovanje teorije, saj testi preusmerijo pozornost stran od teoretično zanimivih odnosov, ki niso statistično značilni (Glaser 1999, 296). Test statistične značilnosti še ne pomeni, da je nek odnos teoretično ustrezen, saj je takšna ustreznost odvisna od pomena rezultatov. Glavni kriterij pri utemeljevalni teoriji je tako teoretična ustreznost (Glaser in Strauss 1967, 201).

Tako pri analizi kvantitativnih podatkov uporabljamo mero velikosti učinka (Cankar in Bajec 2003; Kelley in Preacher 2012), pri čemer sledimo empiričnemu primeru Löschove (2006) ter Glaserjevimi usmeritvami (1999; Glaser in Strauss 1967). Velikost učinka je deskriptivna statistika, ki prikazuje velikost oziroma obseg preučevanega pojava in odgovarja na določeno vprašanje. Z velikostjo učinka želimo tako opisati »velikost vpliva spremembe v neodvisni spremenljivki na odvisno (merjeno) spremenljivko« (Cankar in Bajec 2003, 110). Tako je velikost učinka povezana z vsebinsko oziroma praktično pomembnostjo, ki predstavlja stopnjo, do katere so dobljeni rezultati pomembni in uporabni za zainteresirane stranke (znanstvenike, menedžerje, stranke, javnosti itd.). Praktična pomembnost je tako specifična za posamezno situacijo in ima v različnih situacijah lahko različne pomene za

različne stranke (Kelley in Preacher 2012, 140). Velikost učinka tako omogoča tolmačenje vsebinske oziroma teoretične ustreznosti podatkov v nasprotju s statistično značilnostjo.

Mere velikosti učinka lahko razdelimo v dve skupini, in sicer v standardizirane razlike med aritmetičnimi sredinami in v mere povezanosti. Za pričujočo raziskavo so bistvene predvsem mere povezanosti, ki prikažejo stopnjo povezanosti med učinkom in odvisnimi spremenljivkami. Pri tem mere povezanosti vključujejo vse statistike, ki prikazujejo delež pojasnjene variance (Pearsonov koeficient korelacije (r), R^2 , Spearmanov koeficient korelacije rangov (r_s), Kendallov koeficient korelacije rangov (τ), fi-koeficient itd.) (Cankar in Bajec 2003, 102–3). Koeficienti korelacije predstavljajo velikosti učinka.

Analiza povezanosti med konceptoma zaznanega trajnostnega menedžmenta in storitveno znamko poslovne borze Conventa torej temelji na korelacijski analizi s Spearmanovim koeficientom korelacije rangov (r_s), ki je neparametričen test za odkrivanje povezav med nenormalno porazdeljenimi spremenljivkami (Field 2013, 276–7), kakršen je primer v naši empirični raziskavi. Pri analizi se ne osredotočamo na statistično sklepanje o korelacijski povezanosti, temveč nas zanimata predvsem velikost učinka (tj. moč korelacije) in skladnost rezultatov. Poudarek dajemo torej pomembnosti učinka in ne možnosti posploševanja rezultatov na podlagi statistične značilnosti.

Kvantitativne metode tako uporabljamo kot sredstvo za odkrivanje zanimivih razlik in odnosov med spremenljivkami (Glaser in Straus 1967). S tem v doktorski disertaciji sledimo Glaserjevemu (1999) razumevanju ter primeru Löschove (2006) in se osredotočamo na analizo velikosti učinka ter opazovanje skladnosti in doslednosti v podatkih. Inovativna uporaba kvantitativnih podatkov torej omogoča nadaljnji razvoj začetnega konceptualnega okvira, s tem ko nudi dodatne informacije o značilnostih ter medsebojnih odnosih med koncepti in kategorijami. V nadaljevanju predstavimo analizo in rezultate kvantitativnega dela raziskave.

3.7.2 Analiza kvantitativnih podatkov

Vzorec anketirancev sestavljajo vabljeni gostje in razstavljalci, pri čemer njihov delež (54,1 % razstavljalcev in 45,9 % vabljenih gostov) v večjem delu odseva celotno populacijo anketiranja. Večji del vzorca predstavljajo ženske (65,9 %) in višje izobraženi anketiranci z

visoko ali univerzitetno izobrazbo, tj. 1. in 2. bolonjska stopnja (77,9 %). 84,9 % anketirancev je starih med 20 in 49 let, pri čemer je največji delež anketirancev v starostnem obdobju med 30 in 39 let. V vzorcu vabljenih gostov največji delež udeležencev prihaja iz Rusije (17,9 %), sledijo Slovenija (15,4 %) ter Velika Britanija, Nemčija in Poljska. Medtem pa v vzorcu razstavljalcev največji delež udeležencev prihaja iz Slovenije (37,8 %), nato iz Hrvaške (22,2 %), Črne Gore (11,1 %) ter Srbije, Avstrije in Bolgarije.

Da bi lahko primerjali podatke in nato združevali vrednosti spremenljivk glede na operacionalizacijo konceptov, smo z ukazom »recode« v nasprotno smer obrnili mersko lestvico pri spremenljivkah, ki so bile pomensko izražene (de Vaus 2002, 59). V tabeli 3.27, ki prikazuje rezultate univariatne analize spremenljivk, je spreminjanje vrednosti spremenljivk označeno z »neg, rekodirano«.

Tabela nadalje prikazuje, da večji del spremenljivk ni normalno porazdeljen, saj sta koeficienta asimetrije in sploščenosti izven območja vrednosti med -1 in 1 . Večji del spremenljivk je asimetričen v levo, kar prikazuje negativen koeficient asimetrije ($g_1 < 0$). Večina enot tako zavzema visoke vrednosti strinjanja s trditvami, malo enot ima nizke vrednosti. Večji del spremenljivk ima tudi bolj koničasto porazdelitev od normalne, na kar kažejo pozitivne vrednosti koeficienta sploščenosti ($g_2 > 0$). Z naraščanjem vrednosti frekvenca najprej počasi narašča do določene vrednosti, kjer na hitro naraste in doseže vrh. Z nadaljnjimi vrednostmi frekvenca hitro upade in nato počasi pada do ekstremno visokih vrednosti. Koničasta porazdelitev nakazuje na manjše število izjemno velikih razlik med vrednostmi, torej naše podatke v določeni meri zaznamujejo zelo ekstremne vrednosti.

Dodaten preizkus normalne porazdelitve s Kolmogorov-Smirnovim z-testom prikazuje, da v 94,9 % test ni statistično značilen ($p < 0,05$), torej večina spremenljivk ni normalno porazdeljena.

Tabela 3.10: Univariatna analiza spremenljivk za oblikovanje merskih lestvic

Kazalnik	N	Minimum	Maksimum	Število kategorij	Smer	Povprečje	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Kolmogorov-Smirnov Z (Asymp. Sig.)
PROM1	69	2	7	7	Poz	5,57	1,242	-0,722	-0,026	,003
PROM2	81	3	7	7	Neg, rekodirano	6,21	1,126	-1,451	1,19	,000
PROM3	75	1	7	7	Neg,	6,41	1,164	-2,508	6,937	,000

					rekodirano					
PROM4	74	3	7	7	Poz	5,55	1,136	-0,31	-0,917	,004
ADV1	80	1	7	7	Neg. rekodirano	5,61	1,488	-1,122	0,64	,000
ADV2	69	1	7	7	Neg. rekodirano	6,07	1,547	-1,746	2,303	,000
ADV3	75	2	7	7	Poz	5,27	1,379	-0,53	-0,448	,006
ADV4	72	2	7	7	Poz	5,28	1,302	-0,222	-0,897	,016
PUB1	80	1	7	7	Neg. rekodirano	5,36	1,663	-0,989	0,096	,000
PUB2	81	1	7	7	Poz	4,98	1,557	-0,569	-0,345	,006
PUB3	69	1	7	7	Poz	4,75	1,666	-0,715	-0,152	,021
PUB4	80	3	7	7	Neg. rekodirano	6	1,263	-1,276	0,587	,000
PUB5	79	1	7	7	Neg. rekodirano	4,56	1,817	-0,324	-0,979	,025
WOM1	75	1	7	7	Poz	4,65	1,59	-0,527	-0,168	,044
WOM2	81	1	7	7	Poz	5,06	1,544	-0,503	-0,625	,002
WOM3	75	1	7	7	Neg. rekodirano	4,48	1,913	-0,266	-1,208	,002
WOM4	81	1	7	7	Neg. rekodirano	5,36	1,615	-0,952	0,191	,001
WOM5	77	1	7	7	Neg. rekodirano	5,55	1,465	-0,917	0,197	,000
SER1	81	2	7	7	Poz	6,14	1,181	-1,298	1,039	,000
SER2	79	2	7	7	Poz	5,73	1,206	-0,953	0,466	,000
SER3	80	3	7	7	Poz	6,13	1,072	-1,394	1,411	,000
SER4	81	1	7	7	Neg. rekodirano	6,14	1,403	-1,806	2,783	0,000
SER5	81	1	7	7	Neg. rekodirano	6,36	1,381	-2,63	6,534	0,000
SESC1	81	3	7	7	Neg. rekodirano	6,56	0,908	-2,478	6,05	0,000
SESC2	81	1	7	7	Poz	5,88	1,373	-1,407	1,656	,000
SESC3	72	1	7	7	Neg. rekodirano	5,61	1,641	-1,256	0,667	,000
SESC4	81	2	7	7	Poz	5,73	1,314	-1,108	0,748	,000
ESER1	81	1	7	7	Poz	5,9	1,21	-1,454	2,657	,000
ESER2	81	2	7	7	Neg. rekodirano	6,77	0,826	-4,316	19,692	0,000
ESER3	81	2	7	7	Neg. rekodirano	6,35	1,12	-2,367	5,826	,000
ESER4	81	3	7	7	Poz	6,63	0,679	-2,574	9,49	0,000
ESER5	81	2	7	7	Neg. rekodirano	6,72	0,762	-3,982	19,636	0,000
ESER6	81	1	7	7	Poz	6,01	1,289	-2,284	6,576	,000
ESER7	80	2	7	7	Poz	5,8	1,107	-0,912	0,707	,000
AWE1	81	1	7	7	Neg. rekodirano	6	1,851	-1,808	1,926	0,000
AWE2	75	1	7	7	Poz	6,12	1,162	-1,886	4,709	,000
AWE3	72	2	7	7	Neg. rekodirano	6,5	1,113	-2,488	5,604	0,000
AWE4	81	1	7	7	Poz	5,7	1,308	-1,146	1,311	,000
AWE5	81	2	7	7	Poz	5,48	1,388	-0,693	-0,357	,006

PVAL1	80	2	7	7	Poz	5,5	1,283	-0,683	-0,011	,007
PVAL2	80	2	7	7	Poz	4,7	1,529	0,024	-1,043	,007
PVAL3	79	1	7	7	Neg. rekodirano	5,99	1,454	-1,696	2,268	,000
BPER1	74	3	7	7	Neg. rekodirano	6,16	1,098	-1,543	1,924	,000
BPER2	75	3	7	7	Neg. rekodirano	6,48	0,964	-1,943	2,984	0,000
BPER3	75	2	7	7	Poz	5,37	1,292	-0,697	0,213	,016
ASSO1	75	1	7	7	Poz	5,85	1,259	-1,592	3,056	,000
ASSO2	80	2	7	7	Poz	6,05	1,113	-1,288	1,515	,000
ASSO3	75	2	7	7	Neg. rekodirano	6,67	0,963	-3,286	10,767	0,000
EQU1	75	1	7	7	Neg. rekodirano	4,73	1,773	-0,539	-0,416	,080
EQU2	81	1	7	7	Neg. rekodirano	5,32	1,439	-0,792	0,112	,000
EQU3	73	1	7	7	Poz	4,97	1,527	-0,41	-0,532	,047
EQU4	81	1	7	7	Poz	4,74	1,618	-0,238	-0,735	,144
SUS1	69	2	7	7	Poz	5,78	1,162	-1,126	1,554	,001
SUS2	81	1	7	7	Neg. rekodirano	5,7	1,373	-1,256	1,358	,000
SUS3	81	2	7	7	Neg. rekodirano	6,49	1,002	-2,585	7,249	0,000
SUS4	81	1	7	7	Neg. rekodirano	5,28	1,637	-0,98	0,18	,000
SUS5	81	2	7	7	Poz	5,88	1,409	-1,178	0,519	,000
SUS6	81	1	7	7	Poz	5,32	1,588	-0,72	-0,314	,004
SUS7	78	1	7	7	Poz	5,21	1,445	-0,661	-0,123	,000

Del kazalnikov je izredno nenormalno porazdeljen, kar nakazuje na njihovo konstantno vrednost. Frekvenčna analiza razkrije, da so pri teh kazalnikih anketiranci na sedemstopenjski lestvici večinoma izbrali vrednosti 6 in 7, kar pomeni, da se večina anketirancev strinja z navedeno trditvijo. Kazalnik torej ne dosega potrebne variabilnosti in ga lahko tolmačimo kot konstanto. Iz nadaljnje analize zato izločimo naslednje kazalnike: ASSO3, AWE2 in AWE3, ESER2, ESER3, ESER4, ESER5 in ESER6, PROM3, SER5, SESC1 in SUS3.

Nadalje s pomočjo bivariatnih korelacij preverimo povezanost kazalnikov, da jih lahko združimo v sestavljene spremenljivke oziroma lestvice. Pri bivariatni analizi kazalnikov posameznih manifestnih spremenljivk izločimo kazalnike, pri katerih je neparametričen Spearmanov koeficient korelacije rangov nižji od 0,3. Iz nadaljnje analize tako izločimo kazalnike PUB1 in PUB5, WOM3 in WOM5, EQU1 ter SUS2, SUS4 in SUS7. Nato ustrezne kazalnike združimo v sestavljene spremenljivke oziroma Likertove lestvice ter ponovno preverimo njihovo porazdelitev.

Glede na to, da v doktorski disertaciji sledimo teoretični analizi kvantitativnih podatkov, hkrati oblikujemo tudi sestavljene spremenljivke, ki vključujejo vse kazalnike. V tem primeru vključujemo tudi kazalnike s konstantnimi vrednostmi in tiste, ki so statistično neznačilno povezani z ostalimi. Tako lahko v nadaljnji analizi primerjamo skladnost in doslednost rezultatov med statistično značilnimi in neznačilnimi sestavljenimi spremenljivkami.

Tabela 3.28 prikazuje opisne statistike ter preizkus normalne porazdelitve s Kolmogorov-Smirnovim z-testom za sestavljene spremenljivke. S tem ko smo iz analize izključili kazalnike s konstantnimi vrednostmi in statistično neznačilno povezane kazalnike ter pri oblikovanju sestavljenih spremenljivk upoštevali povprečne vrednosti, dobimo bolj normalno porazdeljene sestavljene spremenljivke. Ne glede na to nas Kolmogorov-Smirnov z-test opozori na nenormalno porazdelitev sestavljenih spremenljivk storitvene pokrajine, osnovnih storitev in storitev zaposlenih ter asociacij s podjetjem in osebnosti znamke.

Tabela 3.28: Univariatna analiza sestavljenih spremenljivk

		N	Povprečje	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Kolmogorov-Smirnov Z (Asymp. Sig.)
Predstavljena znamka podjetja	Promocija						
	PROM_ALL	88	6,05	,915	–,961	,310	,040
	PROM_STAT	88	5,91	1,013	–,868	,027	,062
	Oglaševanje						
	ADV_STAT	88	5,65	1,121	–,533	–,537	,177
Zunanje komuniciranje o znamki	PUBICITETA						
	PUB_ALL	88	5,21	,897	–,144	–,263	,930
	PUB_STAT	88	5,32	1,041	–,281	–,774	,176
	Govorice						
	WOM_ALL	88	5,07	1,091	–,306	–,466	,533
	WOM_STAT	88	5,06	1,194	–,426	–,294	,120
Izkušnja stranke	Osnovne storitve						
	SER_ALL	88	6,09	,942	–1,402	1,899	,011
	SER_STAT	88	6,02	,988	–1,352	1,723	,009
	Storitvena pokrajina						
	SESC_ALL	88	6,02	,983	–1,338	1,377	,002
	SESC_STAT	88	5,81	1,144	–1,257	1,105	,000
	Storitev zaposlenih						
	ESER_ALL	88	6,34	,639	–1,525	2,775	,024

	ESER_STAT	88	5,88	,923	−0,733	0,179	,027
Pomen znamke	Asociacije s podjetjem						
	ASSO_ALL	88	6,23	,872	−1,508	1,941	,001
	ASSO_STAT	88	6,02	1,022	−1,309	1,604	,000
	Osebnost znamke						
	BPER_STAT	75	6,00	,937	−1,349	1,368	,006
	Zaznana vrednost						
	PVAL_STAT	87	5,36	1,101	−,445	−,047	,268
Zavedanje znamke	Zavedanje znamke						
	AWE_ALL	88	5,98	,912	−1,061	,720	,090
	AWE_STAT	88	5,77	1,091	−1,001	,585	,062
Vrednost znamke	Vrednost znamke						
	EQU_ALL	88	5,00	1,152	−,148	−,180	,808
	EQU_STAT	88	5,05	1,193	−,283	−,197	,640
Zaznavanje trajnostnega menedžmenta	Trajnostni menedžment						
	SUS_ALL	88	5,67	,820	−,539	,014	,326
	SUS_STAT	88	5,61	1,15	−,843	,325	,156

Pri analiziranju povezav med spremenljivkami zaradi nenormalno porazdeljenih kazalnikov uporabimo alternativne, neparametrične statistike. Skladno z razumevanjem teoretične analize kvantitativnih podatkov izvedemo bivariatno analizo povezanosti med sestavljenimi spremenljivkami s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije rangov, ki meri povezanost med rangi obravnavanih spremenljivk. Pri analizi se usmerimo na mero velikosti učinka oziroma vrednosti Spearmanovega koeficienta na intervalu od −1, ki kaže na popolno negativno povezanost, in 1, ki prikazuje popolno pozitivno povezanost. Pri tem vrednosti okoli 0,10 predstavljajo majhen učinek, vrednosti okoli 0,30 srednje velik učinek in vrednosti okoli 0,50 velik učinek. (Field 2013, 287).

Glaser in Strauss (1967, 197) pri analiziranju povezav za glavno kategorijo predlagata uporabo sestavljene spremenljivke, pri kategorijah, ki so povezane z glavno kategorijo, pa svetujeta uporabo kazalnikov skladnosti (angl. »consistency indices«). Kazalnik skladnosti vključuje posamezne kazalnike v anketi, ki se navezujejo na isto kategorijo in ki so z glavno kategorijo povezani v isti smeri. Kazalnikov pri tem ne seštevamo in jih ne analiziramo v odnosu do glavne kategorije, temveč analiziramo odnos med vsakim kazalnikom in sestavljeno spremenljivko za glavno kategorijo posebej. Na ta način lahko enostavno

odkrijemo neskladnosti v povezavah med kazalnikom skladnosti in sestavljeno spremenljivko ter jih ustrezno analiziramo.

Da lahko govorimo o skladnosti povezav med spremenljivkami in koncepti, mora po mnenju Glaserja (1994) Spearmanov koeficient korelacije rangov zavzeti vrednost nad 0,10 (tj. večje od 0,10 ali manjše od $-0,10$). Nato opazujemo, če so koeficienti korelacije za posamezen kazalnik in sestavljeno spremenljivko glavne kategorije skladni. Koeficienti korelacije med sestavljeno spremenljivko za zaznan trajnostni menedžment in posameznimi kazalniki za manifestne spremenljivke koncepta vrednosti storitvene znamke so vsi pozitivni in večji od 0,10. Nadalje so razlike med koeficienti korelacije s statistično značilnimi in neznačilnimi kazalniki ter sestavljenimi spremenljivkami zanemarljive in vsebinsko nepomembne. Na primer, povprečna razlika v vrednosti koeficientov korelacije med statistično neznačilnimi in značilnimi kazalniki zaznanega trajnostnega menedžmenta ter vrednosti storitvene znamke je 0,032, smer je v večjem delu pozitivna. Po začetni podrobni analizi povezav med sestavljeno spremenljivko za zaznan trajnostni menedžment in posameznimi kazalniki za nadaljnjo analizo oblikujemo sestavljene spremenljivke za manifestne spremenljivke koncepta vrednosti storitvene znamke.

Zaradi obsega rezultatov in skladno z mnenjem Glaserja in Straussa (1967, 202) podrobno ne predstavimo vseh dobljenih rezultatov, temveč le vsebinsko ustrezne. S tem zaobjamemo zadosten obseg informacij, da lahko na enostaven način utemeljimo vsebinsko teoretično propozicijo. Tabela 3.29 tako predstavlja koeficiente korelacije med statistično značilnimi sestavljenimi spremenljivkami zaznanega trajnostnega menedžmenta in vrednosti storitvene znamke Convente.

Tabela 3.29: Velikost učinka med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke

		Zaznan trajnostni menedžment (SUS)
Predstavljena znamka podjetja	Promocija	srednje močna povezava $r_s = 0,385^{**}$
	PROM	
	Oglaševanje	srednje močna povezava $r_s = 0,411^{**}$
	ADV	
Publiciteta		srednje močna povezava

	PUB	$r_s = 0,363^{**}$
	Govorice	srednje močna povezava $r_s = 0,315^{**}$
	WOM	
Izkušnja stranke	Osnovne storitve	močna povezava $r_s = 0,508^{**}$
	SER	
	Storitvena pokrajina	srednje močna povezava $r_s = 0,363^{**}$
	SESC	
	Storitev zaposlenih	močna povezava $r_s = 0,526^{**}$
	ESER	
Pomen znamke	Asociacije s podjetjem	srednje močna povezava $r_s = 0,462^{**}$
	ASSO	
	Osebnost znamke	močna povezava $r_s = 0,660^{**}$
	BPER	
	Zaznana vrednost	srednje močna povezava $r_s = 0,357^{**}$
	PVAL	
Zavedanje znamke	Zavedanje znamke	srednje močna povezava $r_s = 0,450^{**}$
	AWE	
Vrednost znamke	Vrednost znamke	srednje močna povezava $r_s = 0,429^{**}$
	EQU	

Nadalje analiziramo trditve o zaznanem trajnostnem menedžmentu in vrednosti storitvene znamke Convente glede na demografske podatke o anketirancih. Izpostavimo predvsem kategorijo udeležencev ter analiziramo posamezne kazalnike, sestavljene spremenljivke in njihove povezave glede na to, ali so anketiranci razstavljalci ali vabljeni gosti. Pri tem sledimo procesu, kot ga predstavljamo zgoraj, s tem da z ukazom »compute« oblikujemo kazalnike in sestavljene spremenljivke, ki upoštevajo le vrednosti za razstavljalce ali vabljene goste. Tabela 3.30 predstavlja razlike v aritmetičnih sredinah pri strinjanju s trditvami o zaznanem trajnostnem menedžmentu s strani razstavljalcev in vabljenih gostov.

Tabela 3.30: Univariatna analiza kazalnikov zaznanega trajnostnega menedžmenta glede na kategorijo udeležencev

	RAZSTAVLJAVCI					VABLJENI GOSTJE					Razlika v povprečjih
	N	Povprečje	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	N	Povprečje	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	

SUS1	30	6,13	1,008	-0,933	-0,189	37	5,49	1,216	-1,24	1,956	0,647
SUS2	46	5,89	1,337	-1,542	1,987	39	5,56	1,334	-1,232	2,172	0,327
SUS3	46	6,67	0,896	-3,364	11,527	39	6,36	1,063	-2,308	6,624	0,315
SUS4	45	5,11	1,735	-0,698	-0,631	39	5,31	1,734	-1,237	0,886	-0,197
SUS5	46	6	1,382	-1,477	1,559	39	5,77	1,385	-1,002	0,153	0,231
SUS6	46	5,04	1,591	-0,524	-0,467	39	5,64	1,513	-1,078	0,413	-0,598
SUS7	45	5,42	1,438	-0,797	-0,288	39	5,08	1,421	-0,664	0,459	0,345

V tabeli 3.31 pa so podani koeficienti korelacije med statistično značilnimi sestavljenimi spremenljivkami zaznanega trajnostnega menedžmenta in vrednosti storitvene znamke Convente glede na kategorijo udeležencev.

Tabela 3.31: Velikost učinka med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke glede na kategorijo udeležencev

		RAZSTAVLJAVCI		VABLJENI GOSTJE		Razlika v koeficientih korelacije
		Povprečna vrednost	Zaznan trajnostni menedžment	Povprečna vrednost	Zaznan trajnostni menedžment	
Predstavljena znamka podjetja	Promocija					
	PROM	6,072	$r_s = 0,310^*$	5,654	$r_s = 0,549^{**}$	-0,239
	Oglaševanje					
	ADV	5,728	$r_s = 0,324^*$	5,509	$r_s = 0,547^{**}$	-0,223
Zunanje komuniciranje o znamki	Publiciteta					
	PUB	5,344	$r_s = 0,225$	5,231	$r_s = 0,532^{**}$	-0,307
	Govorice					
	WOM	4,96	$r_s = 0,052$	5,085	$r_s = 0,620^{**}$	-0,568
Izkušnja stranke	Osnovne storitve					
	SER	5,993	$r_s = 0,417^{**}$	6,017	$r_s = 0,599^{**}$	-0,182
	Storitvena pokrajina					
	SESC	5,764	$r_s = 0,393^{**}$	5,803	$r_s = 0,363^*$	0,03
	Storitve zaposlenih					
	ESER	5,957	$r_s = 0,635^{**}$	5,718	$r_s = 0,486^{**}$	0,149
Pomen znamke	Asociacije s podjetjem					
	ASSO	6,141	$r_s = 0,529^{**}$	5,833	$r_s = 0,458^{**}$	0,071
	Osebnost znamke					
	BPER	6,095	$r_s = 0,670^{**}$	5,904	$r_s = 0,664^{**}$	0,006

	Zaznana vrednost					
	PVAL	5,225	$r_s = 0,388^{**}$	5,5	$r_s = 0,420^{**}$	-0,032
Zavedanje znamke	Zavedanje znamke					
	AWE	6,087	$r_s = 0,425^{**}$	5,325	$r_s = 0,577^{**}$	-0,152
Vrednost znamke	Vrednost znamke					
	EQU	5,083	$r_s = 0,431^{**}$	4,923	$r_s = 0,494^{**}$	-0,063

4. REZULTATI IN ANALIZA

4.1 KONCEPTUALIZACIJA POVEZAV MED TRAJNOSTNIM MENEDŽMENTOM IN KONKURENČNO PREDNOSTJO

Odnos med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo začnemo preučevati z vidika povezav med gospodarstvom in (družbenim ter naravnim) okoljem na makroravni. Pri tem vključujemo razumevanje povezav s področja varovanja okolja in strateškega menedžmenta.

Pri preučevanju odnosov med okoljem, družbo in gospodarstvom tako izhajamo iz koncepta skupnega (agregatnega) kapitala, ki ga sestavljajo okoljski kapital (obnovljivi in neobnovljivi viri, habitati, biotska raznovrstnost)²⁶, ustvarjeni (gospodarski) kapital (stavbe, stroji, infrastruktura)²⁷, človeški kapital (znanje, sposobnosti, izkušnje, zdravje)²⁸ ter družbeni kapital (mreže interakcij med ljudmi in institucijami, zaupanje med ljudmi) (Hanely 2007, 16).

Šibko pojmovanje ekonomske trajnostnosti (Plut 2005) oziroma šibko tolmačenje trajnostnosti (Turner in drugi 1994; Hunter 1997) predpostavlja možnost zamenjave vseh oblik kapitala. Tradicionalna ekonomska teorija namreč predvideva, da je mogoče vse vhodne dejavnike spremeniti v denarne enote in jih posledično v celoti zamenjati. Šibko pojmovanje trajnostnosti tako izhaja iz podmene, da je okoljski kapital mogoče »optimalno« izkoriščati (Plut 2005, 85). Sedanja generacija tako prihodnjim generacijam ne sme zmanjšati skupnega kapitala, vendar lahko zmanjševanje, na primer naravnega, nadomesti s hkratnim povečanjem ustvarjenega ali človeškega kapitala. Vse oblike kapitala je namreč možno zamenjati z drugimi vrstami glede na njihovo zmožnost ustvarjanja blaginje in ohranjanja sistemske

²⁶ Naravni oziroma okoljski kapital so vse tiste sestavine narave, ki jih uporabljamo oziroma jih je mogoče uporabiti v gospodarskih in družbenih sistemih (Plut 2005, 69). Skladno z okoljsko trajnostnostjo podjetja rabijo le naravne vire ki pa jih trošijo pod ravno naravnega obnavljanja ali razvoja nadomestkov. Podjetja prav tako ne proizvajajo tolikšne količine izpustov, da bi se nakopičili v okolju do te mere, da jih naravni sistem ne bi zmoget vsrkati in izničiti (Dyllick in Hockerts 2002, 133).

²⁷ S stališča ekonomske trajnostnosti podjetja zagotavljajo zadosten denarni tok za likvidnost in hkrati trajen nadpovprečen dobiček za svoje deležnike (Dyllick in Hockerts 2002, 133).

²⁸ Družbeni kapital obsega naravne vire, pridobljeni kapital, znanje itd. (Plut 2005, 82). Družbenoodgovorna podjetja dodajajo vrednost skupnostim, znotraj katerih delujejo, s tem da povečujejo človeški kapital posameznih partnerjev in družbeni kapital skupnosti. S slednjim podjetja upravljajo na tak način, da lahko deležniki njihovo delovanje razumejo in se strinjajo z njihovim vrednotnim sistemom (Dyllick in Hockerts 2002, 133).

funkcionalnosti. V tem pristopu priložnosti se tako obseg agregatnega kapitala ne sme zmanjševati s časom (Hanely 2007, 17). Izpostavljanje konceptov ravnotežja in kompromisov med vrstami kapitala poudarja blaginjo posameznikov oziroma koristi za posameznike (Bretschger 1999, 190), kar odraža antropocentričen in utilitarističen etos, ki se sklada s trenutnimi gospodarskimi težnjami (Hunter 1997, 858). Z ekonomskega vidika o trajnostnosti lahko torej govorimo, kadar imajo člani prihodnje generacije zagotovljeno enako ali boljšo situacijo od današnje, pri čemer to opredelimo z blaginjo posameznika (Bretschger 1999, 192).

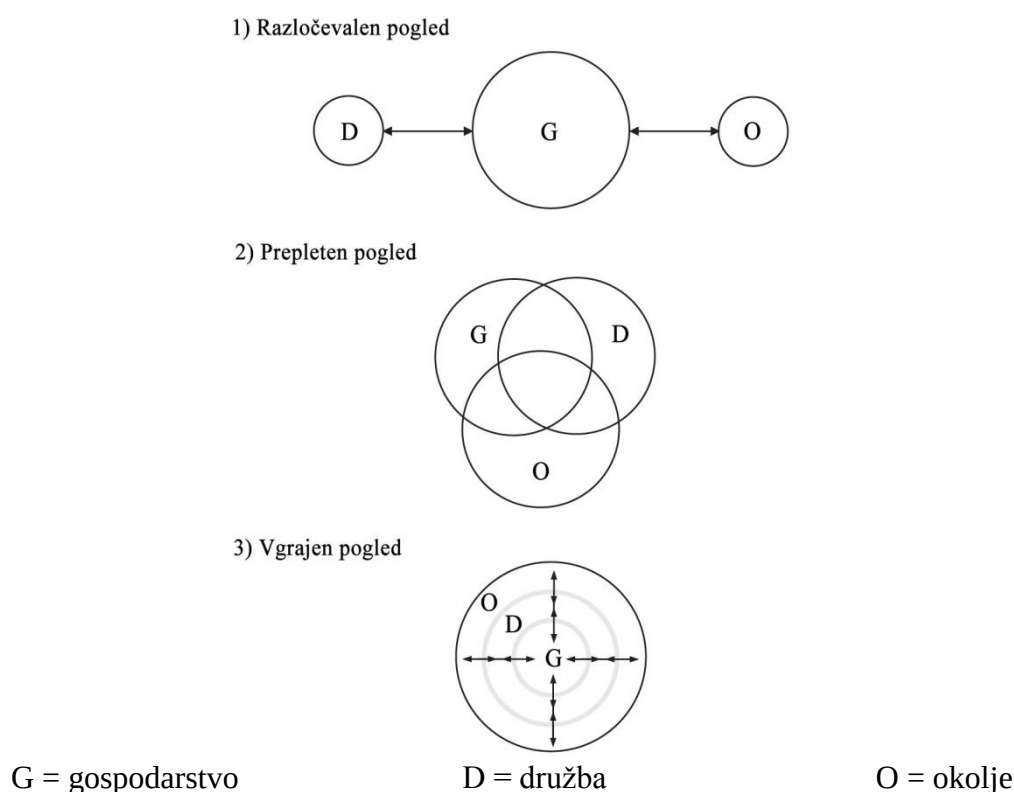
Z vidika strateškega menedžmenta to predstavlja razločevalen pogled na makrosisteme gospodarstva, družbe in okolja (Marcus in drugi 2010, 405). Pri tem je razločevalen pogled z redukcionističnega in atomističnega vidika sistema popolnoma usmerjen v gospodarski sistem. Okolje in družbo obravnava ločeno in obrobno v odnosu do gospodarstva, ki zavzema osrednje mesto v sistemu. Ker je okoljska in družbena področja izredno težko opredeliti v tržnem smislu, se področje strateškega menedžmenta večinoma ne ukvarja s specifičnimi okoljskimi in družbenimi vprašanji. To ne pomeni, da se okoljski in družbeni sistem popolnoma zanemari, temveč se ju upošteva, le če se ju obravnava kot ekonomska dejavnika. V razločevalnem pogledu je vloga naravnega okolja predvsem v tem, da služi gospodarskemu sistemu kot vir osnovnih sredstev pri ustvarjanju ekonomske vrednosti in kot smetišče za njegove stranske izdelke in odpadke. Razločevalen pogled se tako osredotoča na ustvarjanje ekonomske vrednosti na vseh ravneh analize (Marcus in drugi 2010, 407–10). Tradicionalno področje strateškega menedžmenta torej ločeno oziroma neodvisno obravnava makrosisteme gospodarstva, okolja in družbe, pri čemer le ekonomska vrednost predstavlja bistven predmet preučevanja.

V drugi konceptualizaciji oziroma prepletenem pogledu okolje in družba zavzemata bolj osrednje mesto, saj se prepletata z gospodarskim sistemom. Gospodarstvo tako ne predstavlja ločene entitete, ampak je le eden izmed treh enako pomembnih in neločljivo povezanih sistemov. Prepleteni pogled se navezuje na tradicionalno Brundtlandino opredelitev trajnostnosti (1987). V njegovem okviru gospodarskih pojavov ne moremo obravnavati individualno, tj. ločeno od družbenih in okoljskih procesov, ampak je gospodarske interese potrebno uravnotežiti z družbenimi in okoljskimi. Tako lahko tudi sočasno ustvarjamo

vrednost znotraj vsakega makrosistema, pri čemer je vsaka (gospodarska, družbena in okoljska) vrednost enako legitimna (Marcus in drugi 2010, 411–18).

V prepletenem pogledu se avtorji pogosto dualistično osredotočajo na povezave med gospodarskim in okoljskim sistemom ali pa gospodarskim in družbenim sistemom ter le redko obravnavajo odnose med vsemi tremi sistemi (Cohen in drugi v Marcus in drugi 2010, 412). Na organizacijski ravni to odseva preučevanje povezav med ekološkim menedžmentom in konkurenčno prednostjo ali med družbeno odgovornostjo podjetij ter konkurenčnostjo, kar v doktorski disertaciji obravnavamo kasneje. Slika 4.1 prikazuje oblikovanje povezav med sistemi gospodarstva–okolja–družbe.

Slika 4.1: Konceptualizacija odnosa med gospodarskim, okoljskim in družbenim sistemom



(Marcus in drugi 2010, 406)

Vgrajen pogled nadalje predstavlja temeljno reorganizacijo razumevanja odnosov med gospodarstvom, okoljem in družbo. Ne gre namreč le za prepletanje makrosistemov, ampak za njihovo vpetost oziroma vgrajenost: gospodarski sistem obstaja znotraj družbe, ki je znotraj

širšega naravnega okolja. Središčen položaj gospodarstva ne pomeni, da gre za najpomembnejši, pač pa najbolj odvisen sistem. To temelji na predpostavki vgrajenega pogleda (Gibson v Marcus in drugi 2010, 420), da če manjši krogi spodkopavajo večje, s tem slabijo svoj lasten položaj. Gospodarski sistem tako ni primerljivo enakovreden z družbenim in okoljskim sistemom, ampak predstavlja komponento, ki je vpeta v širši družbeni sistem. Podobno je družbeni sistem popolnoma vgrajen v okoljski sistem. To temelji na predpostavki, da človeštvo oblikuje gospodarstvo, ki je torej družbena iznajdba in kot tak ne more obstajati zunaj družbe, enako kot družba ne more obstajati izven naravnega okolja. Gospodarstvo kot delen sistem ne more v popolnosti zadovoljiti celotnega razpona človeških potreb in ne more v polni meri opredeliti družbene blaginje (Gladwin in drugi 1995; Shrivastava 1995). To posredno pomeni, da gospodarstvo lahko preraste svojo vlogo pri prispevanju k družbeni blaginji in dejansko povzroči družbeno škodo oziroma oslabi družbeno trajnostnost. Zato vgrajeni pogled večjo pozornost namenja družbenemu sistemu ter širšemu cilju ohranjanja in povečevanja družbene blaginje. Vgrajeni sistem izpostavlja omejitve naravnih virov in človeške vplive na njihovo zmanjšanje, saj gospodarstvo in družba obstajata znotraj teh realnih fizičnih omejitev. Vgrajeni sistem namreč ne more rasti izven omejitev sistema, v katerega je vpet (Marcus in drugi 2010, 419–23).

Z vidika vgrajenega pogleda lahko opredelimo relativno vrednost sistemov glede na logiko eksistenčne odvisnosti. To pomeni, da je vrednost sistema pogojena z odvisnostjo za svoje preživetje. S tem vgrajeni pogled oblikuje hierarhijo vrednosti, v kateri je okolje obravnavano kot najpomembnejši sistem, sledita mu družba in gospodarstvo. Tako ima vsak sistem notranje vrednosti, ki niso enakovredne (Marcus in drugi 2010, 423–4).

Na tej točki se torej navezujemo na močno pojmovanje ekonomske trajnostnosti (Plut 2005) oziroma na močno interpretacijo trajnostnosti (Turner in drugi 1994), ki izhaja iz predpostavke o omejeni možnosti zamenjave naravnega kapitala z ustvarjenimi oblikami. Nekaterih oblik naravnega kapitala, t. i. kritičnega naravnega kapitala namreč ni mogoče zamenjati z oblikami ustvarjenega kapitala (Hanely 2007, 18), saj je v tem primeru vprašljiva elastičnost zamenjave med vrstami kapitala, velja asimetrija pri povratnosti različnih vrst kapitala, hkrati pa ni znan obseg posledic v primeru zmanjšanja naravnega kapitala (Bretschger 1999, 191). Močna interpretacija trajnostnosti temelji torej na ohranjanju funkcionalne celovitosti ekosistemov, ki ima premoč nad človeško uporabo virov. Skladno z

načeli znotraj- in medgeneracijske pravičnosti leži poudarek na interesih skupnosti oziroma pravicah prihodnjih generacij, ne pa na individualnih interesih posameznikov (Hunter 1997, 854). Z ekonomskega vidika mora torej sedanja generacija zagotoviti časovno pravično porazdelitev virov in tako ohraniti enak obseg kritičnega naravnega kapitala za prihodnje generacije (Hanely 2007, 19).

Tržno zasnovan model gospodarstva ne zagotavlja močne interpretacije trajnostnosti. Sodobno pojmovanje človekovega napredka in človekove blaginje vključuje hkratno povečanje ekonomske, družbene ter okoljske blaginje (Plut 2007, 290). Močna trajnostnost nasprotuje takšnemu razumevanju napredka oziroma razvoja; povečati se mora le okoljska blaginja na račun ekonomske in družbene. Ekološka ekonomija tako zavrača tradicionalna načela neoklasične ekonomije, saj zanemarjajo naravne omejitve rasti ter medsebojno odvisnost med okoljem in gospodarstvom, hkrati pa zmanjšujejo pomen časa (Venkatachalam 2007, 551).²⁹ Sedanji netrajnostni razvoj po mnenju Jacobsa (1997, 356) torej ni le pomanjkljivost trga in neoklasičnega modela, temveč njegova ključna značilnost. Močne trajnostnosti tako ni mogoče doseči s spremembo neoklasičnega ekonomskega modela, temveč z radikalno drugačnim razvojnim vzorcem oziroma novo opredelitvijo razvoja (Plut 2005, 87). Po mnenju ekoloških ekonomistov je potrebno celotni gospodarski sistem obravnavati kot podsistem globalnega okoljskega sistema in pri tem uporabiti raznovrstne, tj. pluralne, pristope pri analizi odnosov med okoljem in gospodarstvom (Venkatachalam 2007, 551).

Močna interpretacija trajnostnosti zahteva torej dolgoročne strukturne spremembe tako z gospodarskega kot družbenega vidika (Jacobs 1997; Söderbaum 2007). Preoblikovanje gospodarstva zahteva spremembe na vseh poljih človekove dejavnosti, in sicer v načinu organizacije podjetništva in svetovnega gospodarstva ter trgovine, vključno s spremembami v sistemu vrednot (Plut 2007, 288). Močna trajnostnost tako zahteva inovacije za spremembo kapitalističnega sistema, sistema proizvodnje in potrošniških navad (Hakim 2011, 565).

Vprašanje, kakšna oblika gospodarskega in družbenega modela se sklada z močno interpretacijo trajnostnosti, ostaja odprto – znan je le cilj, pot in končna oblika gospodarstva

²⁹ Med druge alternative neoklasičnemu razumevanju okoljske ekonomije prištevamo tudi institucionalno ekonomijo, družbeno ekonomijo, politično ekonomijo in evolucijsko ekonomijo (Söderbaum 2007, 217).

ter družbe v okviru močne oblike trajnostnosti pa ostajata neznanki. Skupina globalnega scenarija postavlja za cilj trajnostne tranzicije to, da dosežemo visoko kakovost življenja, močne medčloveške vezi in povezanost z naravo. Razvoj bi tako predstavljale kakovost človeškega znanja, ustvarjalnost in možnost samouresničevanja, ne pa obseg izdelkov in storitev, kar pomeni, da bi ključni element opredelitve razvoja predstavljala kakovost in ne količina. Ključ do takšne prihodnosti je, da zavrremo trenutno obliko potrošnje, ki presega naše potrebe po izpolnitvi ali dobrem življenju (Kates in drugi 2005, 13). Močna oblika trajnostnosti torej spremeni vidik z obilnosti na omejevanje in z učinkovitosti na pravičnost (Gladwin in drugi 1995, 896). Hart in Dowell (2011, 1470–1) izpostavljata, da je vprašanje oblikovanja in implementacije alternativnega gospodarskega ter družbenega modela odvisno od negotovega, stalno spreminjajočega se in dinamično kompleksnega okolja.

Tržno zasnovano gospodarstvo omogoča uvedbo trajnostnosti v šibkem pojmovanju, in sicer v perspektivi okoljske ekonomije, ki izhaja iz neoklasičnega vidika metodološkega individualizma, racionalnosti, kriterija učinkovitosti in splošnih modelov uravnoteženja. S tem okoljska ekonomija vključuje okoljska vprašanja v prevladujoč ekonomski model in uporabi obstoječo strukturo orodij in načel za analizo okoljskih področij (Venkatachalam 2007, 551). S trajnostnim oziroma ekološkim menedžmentom v perspektivi okoljske ekonomije tako iščemo strategije za zmanjševanje negativnih vplivov sedanjih procesov, ne pa prelomnih strategij, s katerimi bi lahko rešili okoljske in družbene probleme (Hart in Dowell 2011, 1476). Oblikovanje povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo je na organizacijski ravni tako umeščena v okvir okoljske ekonomije in se navezuje na antropocentrično perspektivo šibke interpretacije trajnostnosti. Gre torej za transformacijo obstoječe konceptualizacije podjetij oziroma sistema tržnega gospodarstva v smeri trajnostnega razvoja in ne za oblikovanje nove paradigme trajnostno naravnanih podjetij ter gospodarstva. V okviru močne opredelitve trajnostnosti razprave zaenkrat ostajajo omejene na teoretične povezave med gospodarstvom, okoljem in družbo na ravni makrosistemov oziroma na hipotetične usmeritve za razmišljanje na organizacijski ravni. Tabela 4.2 predstavlja različne ekonomske perspektive glede na položaj trajnostnosti v razponu od zelo šibkega do zelo močnega.

Tabela 0.2: Ekonomska perspektiva v razponu trajnostnosti

Položaj trajnostnosti	Značilnosti	Perspektiva na odnos človek-okolje	Ekonomska perspektiva
Zelo šibek	Antropocentričen in utilitaren; usmerjen v rast in izkoriščanje virov; naravni viri so uporabljeni na ekonomsko optimalne načine preko avtonomnih trgov, delujoč za zadovoljevanje individualnih želja potrošnikov; možnost neskončnih nadomestitev med naravnim in ustvarjenim kapitalom; stalno blaginjo ljudi zagotavljata gospodarska rast in tehnične inovacije.	Antropocentrična perspektiva	Perspektiva okoljske ekonomije
Šibek	Antropocentričen in uporaben; zaščita (angl. »conservation«) virov; z rastjo se upravlja in se jo dopolnjuje; skrb za distribucijo razvojnih stroškov in koristi preko znotraj- in medgeneracijske pravičnosti; nepriznavanje možnosti neskončnih nadomestitev med naravnim in ustvarjenim kapitalom z opredelitvijo nekaterih naravnih virov kot kritičnega kapitala (npr. ozonski plašč, naravni ekosistemi); kapital, ustvarjeni in naravni, je konstanten ali narašča skozi čas; ločevanje negativnih okoljskih vplivov od gospodarske rasti.	Antropocentrična perspektiva	

Močan	Perspektiva (eko-) sistemov; varstvo (angl. »perservation«) virov; temelji na ohranjanju funkcionalne celovitosti okoljskega sistema, ki ima premoč nad človeško uporabo virov; poudarek na interesih skupnosti in ne na individualnih interesih potrošnika; spoštovanje načela med- in znotrajgeneracijske pravičnosti; ločevanje negativnih okoljskih vplivov od gospodarske rasti je pomembno, hkrati podpira gospodarstvo v stanju dinamičnega ravnovesja, ki je posledica pravila stalnih naravnih vrednosti; nična gospodarska in prebivalstvena rast.	Okoljevarstvena etika	Perspektiva ekološke ekonomije
Zelo močan	Bioetičen in ekocentričen; varstvo virov do točke, ko je raba naravnih virov minimalizirana; spoštovanje pravic narave oziroma notranje vrednosti narave; proti gospodarski rasti, za zmanjševanje rasti prebivalstva.	Naravovarstvena etika	

(Prirejeno po Turner in drugi 1994; Hanely 2007)

Kot rečeno, se konceptualizacija odnosov med netržnimi in tržnimi dejavnostmi podjetij navezuje na šibko interpretacijo trajnostnosti oziroma na razumevanje odnosov v okviru okoljske ekonomije. Pri tem izhajamo iz razumevanja odnosov na potrošniškem trgu, saj se večina teoretičnih in empiričnih del navezuje na izdelke in ne na storitve (Kassinis in Soteriou 2003, 386). Trajnostni oziroma predvsem ekološki menedžment je namreč pomembnejši v industrijah z večjim okoljskim vplivom, saj so tu zunanji pritiski (s strani vlade ali deležnikov) za uvedbo okolju prijaznih ukrepov največji (Etzion 2007, 645). Nasprotno je okoljski vpliv storitvenih dejavnosti manjši in manj kompleksen, posledično pa so manjši tudi zunanji pritiski in s tem motivi za uvedbo ekološkega oziroma trajnostnega menedžmenta v storitvenih podjetjih (Bernardini Seiffert v Bagur-Femenias in drugi 2013, 42). Ne glede na to, da storitvene dejavnosti predstavljajo večji delež gospodarstev v razvitih državah in so posredno odgovorne za večino vpliva gospodarskih dejavnosti na okolje, so tradicionalno

pritiski za uvedbo ekološkega menedžmenta oziroma družbene odgovornosti podjetij usmerjeni na potrošniški del najbolj okolju neprijaznih industrij (Carmona-Moreno in drugi 2004; Marín in drugi 2012). Nadalje so pritiski deležnikov za uvedbo družbenoodgovornih dejavnosti veliki tudi v industrijah, ki so zaradi svoje narave delovanja podvržene močnim kritikam (npr. tobačna in alkoholna industrija) (Bhattacharya in Sen 2004, 23). Po raziskavi Goyala in drugih (2013, 366–7) le 10,8 % empiričnih študij na področju trajnostnega menedžmenta pokriva storitveno področje. Ne glede na to, da se netržno delovanje nanaša na vsa podjetja, pa se raziskave osredotočajo na potrošniške trge in tako zapostavljajo vprašanje netržnih dejavnosti na področju B2B (Vaaland in drugi 2008; Homburg in drugi 2013). Tako na primer revija *Journal of Business-to-Business Marketing* od leta 1995 dalje ni objavila nobenega članka, povezanega s konceptom družbene odgovornosti ali trajnostnega menedžmenta podjetij. Vaaland in drugi (2008, 947) zaključujejo, da je dejansko zelo omejeno število študij obravnavalo rezultate netržnih dejavnosti podjetij na trgu B2B.

Glede na razlike med izdelki in storitvami (tj. neopredmetenost, neločljivost, heterogenost in pokvarljivost, prisotnost potrošnika v storitvenem sistemu ter posledična sočasnost izvedbe in porabe storitve) bi lahko pričakovali različno oblikovanje povezav med okoljsko oziroma družbeno in ekonomsko uspešnostjo storitvenih podjetij (Kassinis in Soteriou 2003, 387–8), vendar je obseg raziskav o vplivu ekološkega oziroma trajnostnega menedžmenta in družbene odgovornosti na ekonomsko uspešnost storitvenih podjetij omejen (Bagur-Femenias in drugi 2013), hkrati pa v večjem delu teoretično sloni na predpostavkah potrošniškega trga in/ali se navezuje na specifično storitveno področje. Ne glede na to, da avtorji v vse večji meri izpostavljajo pomen industrije pri opredeljevanju povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo (Marín in drugi 2012), teoretično oblikovanje povezav večinoma temelji na potrošniškem trgu.³⁰ Temu sledimo tudi v teoretičnem delu doktorske disertacije.

³⁰ Empirične raziskave, ki upoštevajo posreden vpliv vrste industrije v odnosih med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo, zaenkrat nudijo nedoločne rezultate. Del študij tako potrdi vpliv industrije (Brammer in Pavelin; Dowling), medtem ko drugi del (Humphrey in drugi 2012; Marín in drugi 2012) zavrne posreden vpliv vrste industrije.

4.1.1 Instrumentalni teoretični okvir

Instrumentalne teorije zagovarjajo poslovne utemeljitve oziroma odgovarjajo na vprašanje: »Ali se podjetjem obrestuje uvesti trajnostno naravnane oziroma družbenoodgovorne prakse?« Podjetja razumemo kot instrumente za ustvarjanje bogastva – upošteva se le ekonomska vrednost. Instrumentalne teorije tako predstavljajo »business case« za ali proti netržnim dejavnostim podjetij. Ekološki oziroma trajnostni menedžment ter družbena odgovornost tako predstavljajo sredstvo, s katerim podjetja dosežejo svoje poslovne oziroma ekonomske cilje. Lajtmotiv za izvajanje netržnih dejavnosti so torej ekonomske spodbude: kratkoročno maksimiranje dobičkov ali doseganje konkurenčne prednosti (Garriga in Melé 2004, 53). Na tej teoretični podstati sloni serija raziskav, ki analizirajo povezave med okoljsko oziroma družbeno uspešnostjo in ekonomsko uspešnostjo podjetij.

Instrumentalno razumevanje povezav predstavlja začetno točko našega raziskovanja, kjer s pomočjo teorije naravnih virov ter instrumentalne teorije deležnikov utemeljujemo pozitiven vpliv netržnih dejavnosti podjetij na njihovo konkurenčnost. Nasprotno neoklasična ekonomska teorija zagovarja negativen vpliv netržnih na tržne dejavnosti podjetij. Najprej predstavljamo nekonkurenčni vidik ekološkega menedžmenta in družbene odgovornosti podjetij.

4.1.1.1 Neoklasična ekonomska teorija

Tradicionalni model podjetij temelji na neoklasični ekonomski teoriji prostih trgov in zasebne lastnine (Friedman 1962, 1970), po kateri je ključen cilj podjetij maksimiranje dobička za delničarje v okviru splošnih družbenih pravil. Podjetja tako zasledujejo lastne težnje in cilje maksimiranja bogastva, kar odseva predpostavka dolgoročnega maksimiranja tržne vrednosti podjetij (Jensen 2002, 236). S tem podjetja izpolnjujejo svojo obveznost do delničarjev, ki pričakujejo, da bodo podjetja storila vse za maksimiranje dobička (Siegel 2009, 20). Zato v pogojih popolne konkurence, popolnih in brezplačnih informacij ter v odsotnosti zunanjih učinkov podjetja razporejajo vire na tak način, da jim prinesejo največje možne koristi in povzročijo najmanjši obseg stroškov.³¹ Logično nedosledno in nemogoče je namreč

³¹ Neoklasično razumevanje temelji na teoriji transakcijskih stroškov (North; Williamson), ki predvideva, da podjetja stremijo k maksimiranju svojih koristi, pri čemer upoštevajo ekonomske stroške posameznih dejavnosti (Connolly in drugi 2011, 87–9).

povečevati uspešnost podjetij na več kot eni razsežnosti. V tem primeru je potrebno delati kompromise in izbirati smeri delovanja. Po mnenju Jensna (2002, 238–9) cilj podjetij, da dosega dolgoročno tržno vrednost, v največji možni meri povečuje družbeno blaginjo. Tako lahko dosežemo maksimalno vrednost družbene blaginje, s tem ko vsa podjetja v gospodarstvu maksimirajo svojo vrednost. Če podjetja zasledujejo cilj maksimiranja lastne tržne vrednosti, hkrati zasledujejo tudi cilj maksimiranja družbene blaginje. Skladno z neoliberalno doktrino nevidna roka trga usmerja podjetja v izpolnjevanje svojega osnovnega cilja, ki je delovanje v prid delničarjem. Konkurenčnost trgov omejuje moč podjetij, da bi delovala na način, ki je škodljiv družbenemu in okoljskemu sistemu. Podjetja tako izpolnijo svojo družbeno odgovornost preko tradicionalnih poslovnih dejavnosti s proizvodnjem dobrin in storitev, ki si jih potrošniki lahko privoščijo.

Tradicionalna neoklasična ekonomska teorija jasno razlikuje med področji gospodarstva ter družbe in okolja, pri čemer je edina odgovornost podjetij, da ustvarjajo ekonomske vrednosti (Friedman 1970; Siegel 2009) – tako so okoljski in družbeni cilji podrejeni osnovnemu cilju ustvarjanja ekonomskih vrednosti (Freeman in Gilbert Jr. 1992, 12). Neoklasični vidik obravnava okoljski kapital kot blago z opredeljeno ceno. Pri računanju prednosti in stroškov morajo »prednosti okolja«, izračunane v denarnem smislu, pretehtati nad stroški varovanja okolja. V primeru ekološkega menedžmenta se podjetja torej srečujejo s potrebo po kompromisu med (boljšo) okoljsko in (slabšo) ekonomsko uspešnostjo oziroma konkurenčnostjo (Palmer in drugi 1995; Siegel 2009). Okoljsko uspešnost podjetja zasledujejo, le če to prispeva k njihovemu strateškemu cilju maksimiranja dobička. Na podlagi instrumentalnega razmišljanja morajo namreč čim bolj učinkovito uporabljati svoje vire, da bodo v največji možni meri povečala svojo donosnost (Siegel 2009, 20). Pri vprašanju instrumentov ekološkega menedžmenta neoklasično razumevanje tako poudari učinkovitost oziroma doseganje najmanjših možnih stroškov. V nasprotnem primeru velja, da ekološki menedžment vodi k nestorilnim investicijam in višjim stroškom, kar posledično zmanjšuje konkurenčnost podjetij (Palmer in drugi 1995, 123–4). Vključevanje okoljskih vprašanj, ki nadgradijo poslovne strategije podjetij, opravičuje torej le cilj povečevanja donosnosti in bogastva delničarjev (Siegel 2009, 5).

Friedman (1962, 1970) nadaljuje, da je z neoklasičnega vidika možno utemeljiti družbeno odgovornost v primeru, da podjetja predstavijo določeno dejavnost kot dobrobit za družbo

oziroma širše okolje, čeprav ta v resnici temelji na zasebnih interesih podjetij. V tem primeru podjetja uporabljajo družbeno odgovornost kot krinko za zasledovanje lastnih interesov in ciljev. Na prostem trgu zasebne lastnine v pogojih popolne konkurence torej po mnenju Friedmana ne moremo govoriti o družbeni odgovornosti.

Tradicionalno neoklasično razumevanje tako zavrača vključevanje družbene odgovornosti v delovanje podjetij, ker nepotrebno zmanjšuje njihovo donosnost, saj povečuje stroške, zmanjšuje prihodke in vodi k donosnosti naložb, ki je pod mejnimi vrednostmi. Nadalje izvajanje družbenoodgovornih dejavnosti zmanjša poudarek podjetij na doseganju storilnosti, oslabi poslovanje na trgu in razdeli interese menedžmenta. Posledično podjetja ne uspejo zasledovati niti svojih ekonomskih niti družbenih ciljev. Tako izvajanje družbenoodgovornih dejavnosti oslabi konkurenčno umeščanje podjetij na trgu, kar ima negativne posledice tudi na družbo (Friedman 1962, 1970; Henderson 2001). Z zmanjševanjem donosnosti zaradi družbenoodgovorne drže se namreč povečujejo interesi podjetij, da se preko predpisov ali javnih pritiskov konkurente prisili v enako družbenoodgovorno vedenje. S prisilno enoličnostjo se posledično omeji konkurenčnost in poslabša delovanje celotnega gospodarstva, kar pomeni, da splošno uvajanje družbene odgovornosti vodi k zmanjševanju bogastva in spodbijanju tržne ekonomije (Henderson 2001, 18).

V neoklasični opredelitvi družbene odgovornosti se pod vprašaj postavlja tudi »pričakovanja družbe«. Skladno s teorijo deležnikov, ki jo predstavljamo v podpoglavju 4.1.1.3, morajo podjetja slediti pričakovanjem deležnikov, ki so homogena, dana, znana, samoumevna in legitimna. Po mnenju Hendersona (2001, 67–71) je potrebno pričakovanja deležnikov podrobno preučiti – ali so razumna, realistična in dobro utemeljena ter ali odsevajo resnično razumevanje okoliščin in vlogo podjetij. Nadalje morajo podjetja upoštevati posledice, če uresničujejo pričakovanja družbe, ki niso nujno v javnem interesu. V tem primeru imajo podjetja pravico in dolžnost, da zavrnejo takšna pričakovanja. S tem Henderson (2001, 69) nasprotuje ideji, da mora »družba« podeliti podjetjem »dovoljenje za delovanje,« glede na to, da obstoj podjetij temelji na ustvarjanju prednosti za vse.

Pod vprašaj se postavlja tudi predpostavka, da so menedžerji usposobljeni za reševanje družbenih vprašanj, ali s tem ne posegajo na področje državnega delovanja in ali je njihovo uvajanje vrednot v družbeno okolje sploh zaželeno (Davis 1973, 318). Oziroma kot se sprašuje Friedman (1962, 133): »Ali lahko samo izvoljeni posamezniki določijo, kaj je v

družbenem interesu?» Skladno s tem je potrebno izpostaviti, da lahko podjetja s svojimi netržnimi dejavnostmi tudi zapostavijo bolj nujna družbena področja, kar vodi k oslabitvi ideje družbene odgovornosti podjetij (Lee 2008, 65), s čimer se odpira vprašanje legitimnosti podjetij, da posegajo na področje družbenega delovanja, in posledično bojazni o naraščanju moči podjetij (Davis 1973, 319). Henderson (2001, 17) tako izpostavi grožnjo, da bi podjetja pričela urejati ves svet, s tem ko bi vsiljevala skupne mednarodne standarde ne glede na različne okoliščine. S tega vidika koncept družbene odgovornosti nakazuje na radikalno ponovno tolmačenje vloge podjetij v družbi.

Neoklasična ekonomska teorija tako izpostavlja Friedmanovo opredelitev družbene odgovornosti podjetij, ki je le povečevanje dobičkov v skladu s pravili igre (Schwartz in Carroll 2008, 156). Družbeni in okoljski cilji so torej ločeni od zasledovanja poslovnih ciljev, saj so podjetja s tega vidika popolnoma osredotočena le na ustvarjanje oziroma maksimiranje ekonomskih vrednosti.

V nadaljevanju predstavljamo teoretično podstat pozitivnih povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo. Glede na razsežnosti koncepta trajnostnosti in posredno trajnostnega menedžmenta ter njuno parcialno preučevanje temelji odnos med trajnostnim menedžmentom in konkurenčnostjo na razumevanju odnosa med ekološkim menedžmentom in konkurenčno prednostjo na eni in odnosa med družbeno odgovornostjo in konkurenčnostjo drugi strani.

Konkurenčni vidik ekološkega menedžmenta

Konceptualizacija odnosa med okoljsko in ekonomsko uspešnostjo podjetij (Hart 1995, 2005; Shrivastava 1995; Porter in van der Linde 1998; Sharma in Vredenburg 1998; Aragón-Correa in Sharma 2003; Wagner in Schaltegger 2004; Bansal 2005; Ambec in Lanoie 2008; Boons in Wagner 2009; Hart in Dowell 2011) temelji na teoriji naravnih virov ter predpostavkah teorije dinamičnih sposobnosti (angl. »dynamic capabilities«).

4.1.1.2 Teorija naravnih virov

Teorija naravnih virov (angl. »natural-resource-based view of the firm«) (Hart 1995, 2005) postavlja teorijo virov v kontekst ekološkega menedžmenta (de Bakker 2004, 215), kar

predstavlja podstat za preučevanje odnosov med ekološkim menedžmentom in konkurenčno prednostjo. Odnos med okoljem in gospodarstvom po teoriji konkurenčnih prednosti po virih (Wernfelt 1984; Barney 1991; Hunt in Morgan 1995; Hunt 2004) namreč temelji na izhodišču, da imajo konkurenčna podjetja najboljši dostop do proizvodnih sredstev (kapitala, delovne sile, energije, naravnih virov itd.). Hart (1995, 986) izpostavlja, da teorija virov »sistematično ne upošteva omejitev naravnega okolja«, saj lahko okoljski sistem za podjetja predstavlja kritično oviro pri oblikovanju vzdržne konkurenčne prednosti. Teorija virov je torej omejena v svoji sposobnosti, da upošteva in uspešno rešuje okoljsko siromašenje (Shrivastava 1995, 127), saj ne upošteva biofizičnih omejitev rasti kot ovire gospodarskega razvoja (Becker 1997, 3). Hart tako v odnos viri-konkurenčnost vključi element okolja.

Če upoštevamo vplive okolja na podjetja in obratno, strategije podjetij in njihove konkurenčne prednosti izhajajo iz njihovih virov in sposobnosti, da izpeljejo proaktivne strategije ekološkega menedžmenta. Pri tem viri vključujejo kompleksne okoljske sposobnosti za stalno inoviranje in vključevanje deležnikov (Hart 1995, Sharma in Vredenburg 1998), tehnološke rešitve (Shrivastava 1995), menedžerske sposobnosti ter vedenja in tolmačenja (Sharma 2002; Hart in Dowell 2011). Hart (1995, 991) opredeljuje tri ključne strateške sposobnosti, tj. preprečevanje onesnaževanja, nadzor izdelkov in trajnostni razvoj, ki izhajajo iz različnih gonilnih sil, temeljijo na različnih virih in imajo različne vire konkurenčne prednosti. Medtem ko strategiji preprečevanja onesnaževanja in nadzora izdelkov stremita k zmanjševanju okoljske škode, se strategija trajnostnega razvoja navezuje na obliko proizvodnje, ki je vzdržna za nedoločen čas v prihodnosti (Hart in Dowell 2011, 1466).

Proaktivni ekološki menedžment predstavlja edinstvene organizacijske sposobnosti podjetij, ki jim omogočajo, da ostanejo dinamično usklajena s splošnim poslovnim okoljem (Hart 1995; Sharma in Vredenburg 1998; Aragón-Correa in Sharma 2003). Ekološke sposobnosti podjetij so namreč odvisne od specifičnih procesov, so družbeno kompleksne, specifične za posamezna podjetja ter težko posnemljive in zamenljive. Proaktivne ekološke strategije tako dosegajo opredelitev dinamičnih sposobnosti, ki lahko vodijo k oblikovanju konkurenčne prednosti podjetij (Aragón-Correa in Sharma 2003, 82–5).

Teorija naravnih virov vključuje vidik dinamičnih sposobnosti, ki izpostavlja potrebo po stalnem prilagajanju na dinamičnih, kompleksnih in negotovih trgih. Hitro spreminjajoči se trgi ustvarjajo edinstvene izzive za podjetja, saj imajo viri in sposobnosti, na podlagi katerih

podjetja poskušajo oblikovati svojo konkurenčno prednost, nedoločljiv rok trajanja. Vidik dinamičnih sposobnosti tako izpostavlja dinamičen vidik virov, ki jih morajo podjetja stalno ustvarjati, razvijati in združevati v nove vire za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Podjetja morajo tako vključevati oziroma graditi dinamične sposobnosti, ki jim omogočajo preurejanje virov glede na hitre tržne spremembe (Teece in drugi v Hart in Dowell 2011, 1472–3). Če izhajamo iz teorije naravnih virov, treh predlaganih okoljskih strategij in upoštevamo predpostavke dinamičnih sposobnosti, lahko podjetja dosežejo vzdržno konkurenčno prednost (Hart 1995, 989). Prav cilj oblikovanja konkurenčne prednosti s pomočjo Hartovih strategij izpostavlja instrumentalno naravo teorije naravnih virov.

Instrumentalni vidik povezav med okoljsko in ekonomsko uspešnostjo

Skladno s Porterjevo teorijo konkurenčne prednosti (1980, 1985, 1990) lahko ekološki menedžment predstavlja konkurenčno prednost, če slednja določenemu tržnemu delu nudi večjo vrednost (strategija diferenciacije) ali zmanjšuje stroške (strategija stroškovne prednosti). Ekološki menedžment v prvi vrsti predstavlja potencialen vir konkurenčne prednosti, saj lahko vodi k učinkovitejši uporabi virov, učinkovitejšim procesom, izboljševanju storilnosti in nižjim stroškom (Schaltegger 1998; Shrivastava 1995; Wagner in Schaltegger 2003). Podjetja lahko namreč s pomočjo ekoučinkovitosti zmanjšajo proizvodne stroške in povečajo učinkovitost virov. Učinkovitejša raba materialov in energije, zmanjševanje odpadkov in upoštevanje stroškov življenjskega cikla izdelkov namreč podjetjem omogočajo stroškovno vodstvo. Na podlagi ekoučinkovitosti in ekološkega stroškovnega vodstva lahko namreč podjetja povečajo učinkovitost virov oziroma zmanjšujejo ekonomske stroške in povečujejo vrednost izdelkov (Shrivastava 1995, 125).

Po mnenju Porterja in van der Lindeja (1998, 352–61) prednost podjetij z ekološkim menedžmentom izhaja iz učinkovitosti virov, ki spodbuja inovativno iskanje rešitev za zmanjševanje negativnih vplivov podjetij na okolje. Inovativnost torej spodbuja podjetja, da se odmaknejo od dosedanjih praks, v katerih imajo okoljska vprašanja drugotno vlogo, in oblikujejo nove, bolj celovite prakse, kjer imajo okoljska prizadevanja osrednjo vlogo (Etzion 2007, 639). Učinkovitost virov se na eni strani nanaša na učinkovitejši razvoj izdelkov oziroma učinkovitejšo storitev z nižjimi stroški in na drugi strani na razvoj izdelkov z večjo vrednostjo, za katere so potrošniki pripravljeni plačati več. Inovacije, ki preoblikujejo izdelke,

storitve, procese in načine delovanja, imajo pri tem ključno vlogo v odnosu varstvo okolja- učinkovitost virov. Konkurenčnost torej ne izhaja iz dostopa do najcenejših proizvodnih virov, temveč iz zmožnosti inovativne uporabe tehnologije in metod pri uporabi virov. S tem Porter in van der Linde (1998, 375) izpostavljata ekonomsko logiko, »ki poveže okolje, produktivnost virov, inovativnost in konkurenčnost.« Po njunem mnenju zakonski predpisi nudijo spodbudo podjetjem za vključevanje ekološkega menedžmenta v njihovo delovanje.

Uvedba ekološkega menedžmenta lahko prav tako vodi k zasledovanju novih tržnih priložnosti. Medtem ko Porter in van der Linde (1998) izpostavljata vlogo zakonskih uredb pri iskanju novih tržnih priložnosti, pa Hart (2005) trdi, da podjetja vodi predvsem lasten motiv za povečevanje donosnosti in hkrati cilj varovanja okolja. Ambec in Lanoie (2008, 46) kot primer novih tržnih priložnosti navajata zeleno javno naročanje oziroma prodajo drugim okoljsko naravnanim podjetjem. Pri tem Hart in Dowell (2011, 1468–9) izpostavljata vlogo menedžmenta pri opredeljevanju teh priložnosti in oblikovanju okoljskih politik. Kognitivno razumevanje okoljskih vprašanj kot priložnosti ali groženj s strani menedžmenta ter njihova pričakovanja glede tržnih priložnostih v odnosu podjetij do naravnega okolja vplivajo na sposobnost podjetij, da donosno uresničijo proaktivne okoljske strategije.

Tržne priložnosti na področju ekološkega menedžmenta se nadalje navezujejo na to, da se potrošniki vse bolj zavedajo okoljskih problemov in pomena varovanja okolja. Skladno s tem narašča njihova potreba po okolju prijaznih izdelkih in storitvah, za katere so pripravljeni plačati določeno ceno. Pri tem se ekološki menedžment navezuje na koncept zaznane kakovosti izdelka (Siegel 2009, 11), saj v tej interpretaciji predstavlja simbol kakovosti izdelka oziroma storitve in je posledično asociativno povezan z izdelki in storitvami višjega cenovnega razreda, ki omogočajo večje stopnje donosnosti. Zaradi novih oziroma spremenjenih potreb potrošnikov lahko torej ekološki menedžment predstavlja konkurenčno prednost preko diferenciacije (Lee in drugi 2011, 77). Preko strategije diferenciacije lahko podjetja izkoristijo nišne trge na okoljsko zavednih tržnih delih (Ambec in Lanoie 2008, 49). Ekološki menedžment lahko torej predstavlja konkurenčno prednost, če so proaktivne prakse ekološkega menedžmenta specifične za podjetje, težko posnemljive in zamenljive, družbeno kompleksne in hkrati nudijo dodano vrednost potrošnikom (Hart 1995; Sharma in Vredenburg 1998).

Proaktiven ekološki menedžment nadalje ustvarja vstopne ovire in tako predstavlja vir konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih (Porter in van der Linde 1998; Aragón-Correa in Sharma 2003), kar je vezano predvsem na prednost prvega na trgu, ki z uvedbo ekološkega menedžmenta, ustvarja vstopne ovire oziroma povečuje stroške konkurentov. S tem z vidika industrijske organizacije podjetja spreminja strukturo industrije v svoj prid (Aragón-Correa in Sharma 2003, 71).

Uvedbo ekološkega menedžmenta je poleg tega mogoče utemeljevati z nasprotnim dejstvom, da se okolju neprijaznim podjetjem lahko poslabša konkurenčno pozicioniranje (Karpoff in drugi v Lee in drugi 2011, 75). Podjetja, ki ne spoštujejo okoljskih zahtev, lahko doletijo finančne kazni, povračila škode in stroški sanacije. Motiv za uvedbo ekološkega menedžmenta tako lahko predstavlja tudi sprememba oziroma uvedba zakonskih predpisov na okoljskem področju. Nadalje se lahko na okolju neprijazno vedenje podjetij odzovejo potrošniki in vlagatelji, če ga razumejo kot kazalnik neučinkovitosti (Konar in Cohen v Busch in Hoffmann 2011, 242).

Konkurenčni vidik ekološkega menedžmenta torej temelji na doseganju ekoučinkovitosti, na inovativnem razvoju izdelkov, storitev in procesov ter na zasledovanju novih tržnih priložnosti (Hart 1995, 2005; Porter in van der Linde 1998; Sharma in Vredenburg 1998; Aragón-Correa in Sharma 2003; Wagner in Schaltegger 2003; Bansal 2005; Hart in Dowell 2011).

Konkurenčni vidik družbene odgovornosti podjetij

Z drugega vidika na odnos med trajnostnim menedžmentom in konkurenčnostjo slednja temelji na povezavah med družbeno odgovornostjo podjetij in njihovo konkurenčno prednostjo (Orlitzky in drugi 2003; Porter in Kramer 2006, 2011; Tetrault Sirsly in Lamertz 2008; Busch in Hoffmann 2011; McWilliams in Siegel 2011; Perrini in drugi 2011). Podstat družbene odgovornosti predstavlja teorija deležnikov (Freeman 1984; Donaldson in Preston 1995; Mitchell in drugi 1997), ki se navezuje na upravljanje odnosov med družbo in gospodarstvom na strateški način (Steurer in drugi 2005, 265).

4.1.1.3 Teorija deležnikov

Skladno s teorijo deležnikov je potrebno v poslovnih strategijah podjetij upoštevati zahteve deležnikov. Tradicionalna neoklasična ekonomska teorija se osredotoča na podjetja kot zaprte sisteme, katerih ključni cilj je povečevanje prihodkov, s čimer zadovoljujejo zahteve edinih pomembnih deležnikov, tj. delničarjev (Andriof in drugi 2002, 11). Teorija deležnikov izpostavlja nove deležnike, ki lahko vplivajo na delovanje podjetij oziroma obratno delovanje podjetja vpliva nanje. »Deležniška teorija v središče svoje obravnave postavlja prizmo povezav, komuniciranja, menjav in odnosov, ki jih ima določen korpus s svojim okoljem in subjekti znotraj njega« (Podnar 2011, 80). Podjetja torej niso zavezana le delničarjem, temveč celotnemu razponu deležnikov oziroma širšemu okolju (Jančič 2004, 893). Skladno z vidikom teorije deležnikov torej opazujemo podjetja skozi njihove interakcije z deležniki (Podnar in Jančič 2006, 297).

Pri tem imajo deležniki legitimen interes do proceduralnih in vsebinskih vidikov dejavnosti podjetij (Donaldson in Preston 1995, 67). To opredeljujeta Freemanovi načeli omogočanja deležnikov (angl. »stakeholder-enabling«): podjetja se upravlja v interesu deležnikov in odgovornost menedžerjev je, da vodijo podjetja razumno in skladno z načelom omogočanja deležnikov.

Pri teoriji deležnikov gre torej za temeljno vprašanje, katere izmed skupin so po svojem »deležu« vredne pozornosti menedžmenta pri ustvarjanju prednosti za podjetja (Podnar 2011, 80). Skladno s klasično definicijo Freemana (1984, 46) je deležnik »vsaka skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali na katerega vpliva doseganje ciljev podjetja.« Opredelitve deležnikov koncept pojmujejo na dva načina: opredelitve se na eni strani navezujejo na naravo povezav med podjetji in deležniki, kar izražajo glagoli (vplivati, vzajemno vplivati, podpirati, zagotavljati pomen itd.), na drugi strani pa se nanašajo na omejevanje skupin, ki jih lahko opredelimo kot deležnike. Z dikcijo »vplivati na doseganje ciljev« Freemanova (1984) opredelitev na primer omeji deležnike le na tiste, ki lahko vplivajo na strateške cilje podjetij. Na drugi strani razpona pa široka opredelitev deležnikov po mnenju Starika vključuje vse entitete, ki vplivajo ali na katere vpliva delovanje podjetij. Sem sodijo tako živa bitja, kot so živali in rastline, kot tudi neživo okolje, bodoče generacije itd. (Friedman in Miles 2009, 9–11). Pravzaprav se številni avtorji ukvarjajo s klasifikacijo deležnikov. Pogosto razlikujejo

med prvotnimi in drugotnimi deležniki, pri čemer podjetja potrebujejo predvsem stalno podporo prvotnih deležnikov (Podnar in Jančič 2006, 299). Nadalje lahko deležnike klasificiramo glede na to, kako pomembni so za podjetje. Tako imamo osnovne deležnike, s katerimi podjetje neizogibno komunicira oziroma je v odnosu z njimi. Odnos in komunikacija z deležniki na drugi ravni sta potrebna, medtem ko je odnos z deležniki na tretji ravni zaželen. S tem Jančič izpostavi (1999, 77–8), da vsi deležniki niso enako pomembni za podjetja in njihove komunikacijske dejavnosti. Različni deležniki imajo različne vloge v odnosu do podjetij. Pri tem se je potrebno osredotočiti predvsem na najpomembnejše in najbistvenejše deležnike, kot so delničarji, dobavitelji, potrošniki, zaposleni in konkurenti, ki imajo neposreden vpliv na ekonomsko uspešnost podjetij (Podnar in Jančič 2006, 302–4).

Treba je upoštevati dejstvo, da imajo deležniki različne zahteve, cilje in interese, ki niso vedno v celoti skladni s ciljem maksimiranja premoženja delničarjev. Pri tem teorija deležnikov ne zanemara vloge delničarjev in pomena dobičkonosnosti podjetij, temveč izpostavlja, da je za preživetje in donosnost podjetij potrebno tudi sodelovanje z deležniki. Dolžnost podjetij je, da prepoznavajo zahteve, cilje in interese različnih deležnikov in jih stalno poskušajo uravnotežiti (Bansal 2005, 200). Osnovne postavke teorije deležnikov so torej, da (Jones in Wicks 1999, 207):

- imajo podjetja številne odnose z deležniki, ki vplivajo in na katere vplivajo odločitve podjetij;
- imajo interesi (legitimnih) deležnikov intrinzično vrednost, torej se ne predpostavlja, da določen del interesov prevladuje nad drugimi;
- je predmet preučevanja narava odnosov med deležniki in podjetji;
- se teorija navezuje na odločanje menedžerjev.

Tekom let se je teorija deležnikov razvila iz »čiste teorije podjetja« v bolj raznoliko raziskovalno tradicijo, ki z različnih vidikov odnose z deležniki obravnava kot večplasten, kompleksen pojav (Steurer in drugi 2005, 266). V okviru teorije deležnikov lahko po Donaldsonu in Prestonu (1995, 70–1) ločujemo med deskriptivnim, instrumentalnim in normativnim vidikom. Deskriptivni oziroma v Reedovi terminologiji pozitivni pristop se ukvarja predvsem z opisovanjem značilnosti in vedenj podjetij v odnosu do njihovega okolja. Normativni vidik teorije deležnikov opredeljuje moralne oziroma filozofske smernice za delovanje podjetij. Gre torej za etične razloge o pravih motivih za delovanje podjetij.

Instrumentalni oziroma strateški pristop pa preučuje *ceteris paribus* povezave med upravljanjem odnosov z deležniki in doseganjem ciljev podjetij ter se tako osredotoča na analiziranje koristi za podjetja (Friedman in Miles 2009, 29–30). Deskriptivni pristop torej predstavlja, kako podjetja delujejo, normativni, kako naj bi podjetja delovala, in instrumentalni, kako delovanje podjetij vpliva na njihovo uspešnost. Z vidika podjetij se najbolj pogosto uporablja instrumentalni pristop, s katerim preučujejo vplive upravljanja odnosov z deležniki na ekonomsko uspešnost oziroma konkurenčnost samih podjetij (Steurer in drugi 2005, 266).

Odnos med teorijo deležnikov in družbeno odgovornostjo podjetij oziroma ekološkim menedžmentom (Sharma in Vredenburg 1998; Bansal in Roth 2000; Sharma in Starik 2004) je dvoplasten. Prvič, deležniki od podjetij v vse večji meri zahtevajo, ne le da ustvarjajo dobiček za delničarje, temveč da hkrati dejavno zasledujejo tudi okoljske in družbene cilje. Drugič, podjetja morajo vključevati deležnike v ustvarjanje znanja, kar omogoča preživetje podjetij v vse bolj konkurenčnem gospodarskem sistemu. V takšnem globalnem poslovnem okolju podjetja s tem dobijo priložnost, da si zagotavljajo dolgoročno preživetje in legitimnost ter s pridobivanjem novega znanja in izkušenj s strani deležnikov hkrati povečujejo svojo konkurenčnost (Sharma in Starik 2004, 1–4).

Skladno z instrumentalno teorijo deležnikov morajo dejavnosti, ki so usmerjene k deležnikom, ustvarjati prednosti, ki jih deležniki cenijo. Osnovni cilj družbenoodgovorne države podjetij je namreč, da podjetja oblikujejo dolgoročne in obojestransko koristne odnose z deležniki (Bhattacharya, Korschun in Sen 2009; Homburg in drugi 2013). Na ta način lahko učinkovito upravljanje odnosov s ključnimi deležniki prispeva k oblikovanju konkurenčne prednosti podjetij. Pri tem morajo ti odnosi temeljiti na medsebojnem vplivanju, spoštovanju in dialogu (Jones 1995; Brammer in Millington 2008). Podjetja z demokratičnejšim in celovitejšim sistemom upravljanja ter širšim pogledom na svoje cilje namreč lahko dolgoročno ohranjajo dobre odnose z deležniki, kar vodi k povečevanju njihove zvestobe in spodbujanju investicij (Perrini in drugi 2011, 68). Teorija deležnikov, s tem ko povezuje koncept poslovanja z etiko, prenese usmerjenost strateškega menedžmenta s povečevanja vrednosti za delničarje na vključevanje deležnikov v delovanje podjetij z namenom, da bi dosegla dolgoročno uspešnost poslovanja.

Instrumentalni vidik povezav med družbeno in ekonomsko uspešnostjo

Pozitiven vpliv družbene odgovornosti podjetij na njihovo konkurenčno pozicioniranje temelji na naslednjih utemeljitvah (Davis 1973; Wood 1991; Orlitzky in drugi 2003; López in drugi 2007; Tetrault Sirsly in Lamertz 2008; Carroll in Shabana 2010; Busch in Hoffmann 2011; McWilliams in Siegel 2011; Perrini in drugi 2011; Marín in drugi 2012; Homburg in drugi 2013):

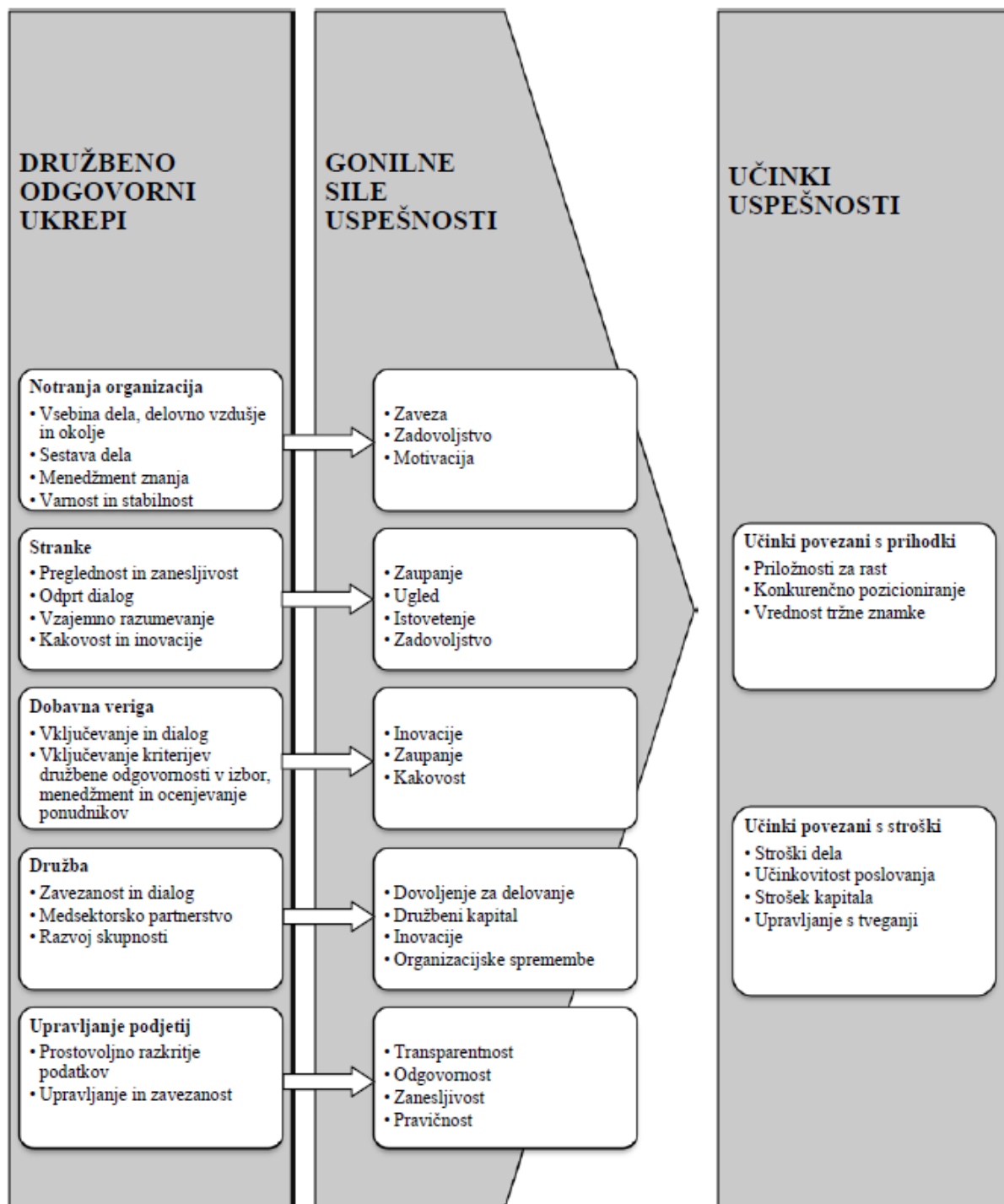
- družbena odgovornost pomaga graditi in ohranjati pozitiven ugled podjetij v očeh deležnikov. Ugled podjetij izhaja iz družbenih sodb njihovih deležnikov in temelji na primerjavi podjetij s konkurenti. Družbenoodgovorne dejavnosti zagotavljajo podjetjem večji ugled (zanesljivost in poštenost podjetij) ter posledično zaupanje v očeh potrošnikov, saj jih deležniki v primerjavi z dejavnostmi drugih podjetij ocenjujejo ugodno. Ugled tako predstavlja kritično neopredmeteno sredstvo podjetij, ki jim dodaja vrednost z doseganjem višjih prihodkov (na podlagi zaračunavanja cenovne premije za izdelke in storitve), preko zniževanja stroškov (preko ugodnega financiranja ali nižjih stroškov delovne sile) ali preko hkratnega zniževanja stroškov in povečevanja prihodkov. Ugled podjetij tako predstavlja enega najpomembnejših neopredmetenih sredstev za oblikovanje konkurenčne prednosti;
- družbenoodgovorno delovanje omogoča oblikovanje pozitivne javne podobe podjetij, saj je zaželeno in cenjeno s strani pomembnih deležnikov. Družbena odgovornost omogoča tako številne čustvene in kognitivne (istovetenje s podjetji, pozitivna prepričanja ter odnosi med deležniki in podjetji) kot tudi vedenjske (npr. nakupna odločitev in zvestoba deležnikov) prednosti za podjetja;
- po drugi strani je mogoče trditi, da družbenoneodgovorne dejavnosti podjetij zmanjšujejo vrednost njihove tržne znamke v očeh deležnikov. Potrošniki naj bi namreč postajali vse bolj nepotrpežljivi do družbenoneodgovornih oziroma okolju neprijaznih dejavnosti podjetij, deležniki naj bi zahtevali sankcije proti menedžmentu za dokazane kršitve, hkrati pa naj bi se povečal javni nadzor nad nepreglednimi praksami podjetij;

- družbena odgovornost predstavlja novo tržno priložnost za pridobivanje ozaveščenih potrošnikov, kar podjetjem omogoča povečanje prihodkov. Če podjetja izkoriščajo svojo sposobnost inoviranja za reševanje družbenih problemov, lahko to počnejo na donosen način v okviru tradicionalnega menedžmenta podjetij. Družbena odgovornost lahko tako predstavlja obliko inovacij izdelkov preko oblikovanja novih družbenoodgovornih značilnosti izdelkov ali pa obliko inovacij procesov preko uporabe družbenoodgovornih proizvodnih procesov. Pri tem družbenoodgovorne inovacije povečujejo zaznano kakovost izdelkov, kar posledično spodbuja nakupne namere potrošnikov. Nadalje družbenoodgovorne inovacije spodbujajo čustveno navezanost potrošnikov na podjetja ter povečujejo njihovo zadovoljstvo in zvestobo;
- s tem ko iščejo inovativne rešitve skupnih družbenih problemov in vzpostavljajo odnose z deležniki, podjetja obvladujejo tveganja. Zadovoljevanje interesov deležnikov torej zmanjšuje konflikte, kar lahko posledično vodi k povečanju donosnosti podjetij;
- z zmanjševanjem regulatornih, zakonodajnih in davčnih tveganj podjetja lahko prispevajo k zmanjševanju stroškov in ohranjajo svojo prilagodljivost sprejemanja odločitev;
- družbena odgovornost podjetjem omogoča vstop na določene trge in dostop do kapitala ozaveščenih vlagateljev. Vlagatelji in partnerji lahko namreč družbeno naravnost podjetij tolmačijo kot znak uspešnega zadovoljevanja pričakovanj deležnikov, kar zmanjšuje tveganje podjetij in jim olajšuje dostop do kapitalskih trgov;
- z družbeno odgovornostjo lahko podjetja zadržujejo oziroma privabljajo visoko usposobljene zaposlene in posledično povečujejo svojo storilnost. Družbenoodgovorna naravnost lahko tako izboljšuje odnos in vedenje zaposlenih, krepi njihovo zavezanost podjetjem ter povečuje njihovo motivacijo in zadovoljstvo z delom. Družbenoodgovorna drža se tako navezuje na upoštevanje zaposlenih in njihove blaginje ter na spodbujanje sodelovanja in izmenjave znanja, kar lahko vodi k večji učinkovitosti podjetij preko zniževanja stroškov delovne sile in opredeljevanja priložnosti za rast in inovacije;

- družbena odgovornost nadalje spodbuja podjetja k razvijanju menedžerskih sposobnosti in prispeva k pridobivanju znanja o finančnem, družbenem in političnem okolju podjetij, s čimer ta povečujejo svojo učinkovitost;
- vključevanje načel družbene odgovornosti v sistem dobavne verige podjetij omogoča oblikovanje relacijskih odnosov med podjetji, ki temeljijo na trdnih partnerstvih, sledljivosti in varnosti. Dolgoročni odnosi v dobavni verigi omogočajo tudi izmenjavo znanja in sposobnosti med partnerji, olajšujejo usklajevanje, povečujejo potencial za inovacije in doseganje večje vrednosti na končnih trgih;
- družbena odgovornost lahko poleg tega spodbuja istovetenje posameznikov s podjetji. Slednje izhaja iz primerjave osebnih vrednot s korporativnimi in vodi k samokategorizaciji posameznikov. S tem ko se samopodoba potrošnikov prekriva z zaznanimi značilnostmi podjetij, se potrošniki navežejo na podjetja. Če se torej vrednote posameznikov skladajo z vrednotnim sistemom družbenonaravnanih podjetij, potem se poveča priložnost za istovetenje s podjetji. Družbenoodgovorna drža torej ponuja simbolične prednosti potrošnikom, saj zadovoljuje njihove potrebe po istovetenju. Ena izmed gonilnih sil pri istovetenju potrošnikov s podjetji je ravno njihov pozitiven družbeno odgovoren ugled.

Z vidika instrumentalne teorije deležnikov družbena odgovornost tako podjetjem omogoča pridobivanje neopredmetenih sredstev ter krepitev svoje sposobnosti za opredeljevanje, zaščito in dodajanje vrednosti neposnemljivim virom, kot so spretnosti in zmogljivosti, znanje in inovacije ter zaupanje in ugled. Vrednost vključevanja družbene odgovornosti v menedžment podjetij tako po mnenju Perrinija in drugih (2011, 68) temelji na neopredmetenih sredstvih. Slika 4.3 prikazuje njihov večstopenjski okvir povezav med družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij.

Slika 0.3: Večstopenjski okvir povezav med družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij



(Prirejeno po Perrini in drugi 2011, 69)

Instrumentalni vidik povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo

Instrumentalne teorije torej utemeljujejo, kako lahko podjetja s pomočjo netržnih dejavnosti ustvarijo finančne oziroma ekonomske prednosti. Pri povezavah med ekološkim menedžmentom in konkurenčno prednostjo izhajamo predvsem iz teorije naravnih virov (Hart 1995, 2005; Hart in Dowell 2011) in vidika dinamičnih sposobnosti. Poudarjamo strateške priložnosti za ekoučinkovitost ter zmanjševanje stroškov in večanje učinkovitosti virov oziroma za razvoj novih sposobnosti preko inoviranja. Odnos med družbeno odgovornostjo podjetij in konkurenčno prednostjo pa temelji predvsem na instrumentalni teoriji deležnikov (Freeman 1984; Donaldson in Preston 1995; Mitchell in drugi 1997) in izpostavlja priložnosti za povečanje ugleda podjetja, diferenciacijo ter zagotavljanje zadovoljstva deležnikov in zaposlenih. Tabela 4.4 nudi pregled nad konceptualizacijo povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo z instrumentalnega vidika.

Tabela 0.4: Okvir instrumentalnega razumevanja povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo

Vzročni odnos	Teoretična podstat	Zagovorniki	Utemeljitev
Vpliv ekološkega menedžmenta na konkurenčno prednost	- Teorija naravnih virov - Vidik dinamičnih sposobnosti	- Hart (1995, 1997, 2005) - Shrivastava (1995) - Porter in van der Linde (1998) - Sharma in Vredenburg (1998) - Aragón-Correa in Sharma (2003) - Wagner in Schaltegger (2004) - Bansal (2005) - Ambec in Lanoie (2008) - Hart in Dowell (2011)	- Večanje učinkovitosti virov; - Zmanjševanje stroškov; - Stalno izboljševanje preko inovacij; - Razvijanje novih organizacijskih sposobnosti; - Zasledovanje novih tržnih priložnosti; - Upoštevanje pričakovanj in mnenj deležnikov; - Izboljševanje pogojev v industriji.
	Empirične študije o vplivu okoljske na ekonomsko uspešnost		
	Pozitivna povezava	Nevtralna povezava	Negativna povezava
	Hart in Ahuja; Klassen in McLaughlin (1996); Russo in Fouts; Edwards; Christmann; King	Cohen in drugi; Elsayed in Paton; Wagner	Cordeiro in Sariks; Stanwick in Stanwick; Loethe in drugi; Link in Naveh

	in Lenox; Konar in Cohen; Wagner in Schaltegger (2004); Guenster in drugi; Derwall in drugi; López-Gamero in drugi (2009); Molina-Azorín in drugi (2009); Wagner (2010); Dixon-Fowler in drugi (2013)		
Vzročni odnos	Teoretična podstat	Zagovorniki	Utemeljitve
Vpliv družbene odgovornosti na konkurenčno prednost podjetja	- Instrumentalna teorija deležnikov	- Davis (1973) - Wood (1991) - Porter in Kramer (2006, 2011) - Tetrault Sirsly in Lamertz (2008) - Busch in Hoffmann (2011) - McWilliams in Siegel (2011) - Perrini in drugi (2011)	- Večanje ugleda podjetij; - Večanje vrednosti tržnih znamk; - Prepoznavanje novih tržnih priložnosti; - Razvijanje sposobnosti inoviranja; - Vključevanje deležnikov in večanje njihovega zadovoljstva; - Prednosti človeških virov; - Večanje učinkovitosti poslovanja;

			- Olajševanje vstopa na trge; - Zmanjševanje tveganj.
	Empirične študije o vplivu družbene na ekonomsko uspešnost		
	Pozitivna povezava	Nevtralna povezava	Negativna povezava
	Waddock in Graves (1997); Roman in drugi; Margolis in Walsh (2003); Orlitzky in drugi (2003); Wu; Margolis in drugi (2007); van Beurden in Gössling (2008); Brammer in Millington (2008); Costa Lourenco in drugi (2012)	McWilliams in Siegel (2001); Chand in Fraser; Garcia-Castro in drugi; Surroca in drugi (2010); Schreck (2011); Humphrey in drugi (2012)	Griffin in Mahon; Hillman in Keim; Moore; Brammer in drugi; López in drugi (2007)

(Prirejeno po Orlitzky in drugi 2003; Wagner in Schaltegger 2004; Sharma in Ruud 2003; Margolis in drugi 2007; Markley in Davis 2007; van Beurden in Gössling 2008; Siegel 2009; Horváthová 2010; Lee in drugi 2011; Perrini in drugi 2011; Costa Lourenco in drugi 2012)

Salzmann in drugi (2005, 30) zaključujejo, da vzročni odnosi med okoljsko, družbeno ter ekonomsko uspešnostjo podjetij ostajajo brez dokončnih odgovorov. Dosedanje teoretične in empirične raziskave namreč nudijo nedoločne, variabilne rezultate, ki ne omogočajo posploševanj. Nekateri drugi avtorji (Margolis in Walsh 2003; Orlitzky in drugi 2003; Surroca in drugi 2010) izpostavljajo, da so ta protislovja v dosedanjih študijah posledica predvsem merskih napak, napačne opredelitve modelov in smeri vzročno-posledičnih povezav. Empirične študije tako razkrivajo pomanjkanje strinjanja o povezavah med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij. Izpostavljajo potrebo za poglobitev kompleksnosti preučevanega pojava.

4.1.2 Neoinstitucionalen teoretični okvir

V literaturi prevladuje instrumentalni pogled na povezave med netržnimi in tržnimi dejavnostmi podjetij, vendar le-ta ne more v zadostni meri pojasniti razlik oziroma posebnosti pri doseganju rezultatov trajnostnega menedžmenta. Na tem mestu se obračamo na področje neoinstitucionalnih teorij in umestitev družbene odgovornosti podjetij v neoinstitucionalni okvir.

Neoinstitucionalna teorija družbeno odgovornost podjetij umešča v širši institucionalni okvir, ki se navezuje na formalne institucije (zakoni, poslovna združenja, sindikati itd.) in predvsem na neformalne institucije (Brammer in drugi 2012, 8). Scott (2001, 48) institucije opredeljuje kot splet »kulturno-kognitivnih, normativnih in regulativnih elementov, ki skupaj s povezanimi dejavnostmi in viri nudijo stabilnost in pomen v družbenem življenju.« Neoinstitucionalna teorija institucije torej vidi kot rutino, prepričanja, norme, kulturna pravila ali ideje, ki ustvarjajo pravila in pričakovanja o ustreznem vedenju podjetij (Schultz in Wehmeier 2010, 11).

Neoinstitucionalna teorija tako izpostavlja, da institucionalni kontekst lahko oblikuje, omejuje in/ali spodbuja uvedbo oziroma širjenje določenih poslovnih praks v podjetjih (DiMaggio in Powell 1983; Scott 2001). Način, kako podjetja sprejemajo družbeno odgovorno držo, je torej odvisen od institucij, znotraj katerih delujejo. Družbena odgovornost je torej opredeljena s pričakovanji družbe, ki se oblikujejo znotraj družbenih institucij. Neoinstitucionalna teorija se zato osredotoča na dinamične medsebojne vplive med institucijami in podjetji ter preučuje strateške odločitve, ki so rezultat te povezanosti. Tako na oblikovanje strategije (za družbeno odgovorno delovanje) ne vplivajo le industrijski pogoji, kot to predvideva industrijska teorija, ali sposobnosti in viri podjetij, kot trdi teorija virov (Peng in drugi 2009, 63). Družbena odgovornost namreč ni povezana le z značilnostmi posameznega podjetja, temveč s širšimi strukturalnimi, političnimi, ekonomskimi in kulturnimi pogoji (Golob 2011, 1576) ter ideologijo v nacionalnem kontekstu (Jančič 2011, 1564).

Neoinstitucionalna teorija torej izpostavlja, da je družbena odgovornost podjetij odvisna od številnih posredovalnih spremenljivk oziroma institucionalnega okvira podjetij. S tem neoinstitucionalna podstat razlaga, zakaj in kako družbena odgovornost podjetij zavzema

različne oblike v različnih državah (Brammer in drugi 2012, 7–9). Družbenoodgovorno držo podjetij namreč umešča v širše sisteme odgovornosti, v katerih delujejo podjetja, vladni, pravni in družbeni akterji v skladu z določeno stopnjo medsebojne odzivnosti in odvisnosti (Matten in Moon 2008, 407). Oziroma kot izpostavi Lah (2002, 926) »institucionalno okolje je okvir, znotraj katerega je potrebno analizirati podjetje in obnašanje ekonomskih subjektov nasploh.«

Pri tem moramo poudariti dva osnovna motiva za delovanje podjetij: učinkovitost, ki se navezuje na instrumentalni vidik, in legitimnost, ki predstavlja moralen vidik. Podjetja torej ne stremijo le k pridobivanju virov, temveč tudi k doseganju legitimnosti in družbene sprejemljivosti. Legitimnost pri tem predstavlja posplošeno zaznavo, da so v družbeno ustvarjenem sistemu norm, vrednot in prepričanj dejanja podjetij zaželena, pravilna in primerna. Skladno z Donaldsonovo teorijo o družbeni pogodbi obstaja namreč nenapisan dogovor med družbo in podjetji, da lahko obstajajo le preko sodelovanja in prizadevanj družbe. Gre torej za »širše razumevanje pogodbenih povezav podjet/ij/ s svojimi deležniki« (Jančič 2004, 893). Podjetja si torej pridobijo legitimnost, s tem ko je njihovo delovanje skladno s cilji nadrejenega družbenega sistema vrednot. Če podjetja upoštevajo družbena pričakovanja, postanejo splošno sprejeta, samoumevna in ovrednotena kot ustrezna oziroma legitimna (Doh in drugi 2010, 1464). Družba namreč v tem primeru presodi, da se dejavnosti podjetij skladajo z njenimi pričakovanji.

Preko družbene odgovornosti lahko torej podjetja pridobijo legitimnost oziroma družbeno »dovoljenje za delovanje« (Smith 2003, 12). Če se podjetja prilagajajo pričakovanemu družbenemu vedenju in mednarodnim standardom, kot je na primer družbena odgovornost, si namreč prislužijo odobravanje družbe. Družbenoodgovorne dejavnosti pri tem razumemo kot sodoben način, kako podjetja prevzemajo okoljsko in družbenosprejemljive vloge. Z uvedbo družbenoodgovorne drže podjetja torej pridobijo podporo deležnikov in posledično legitimnost kot konstruktiven akter v dinamičnem okolju (Jančič 2011, 1567). V primeru, da se podjetja ne prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju, jim družba lahko odvzame dovoljenje za delovanje.

Institucionalizacija družbene odgovornosti

Po mnenju Bansala (2005, 213) se institucionalna smer utemeljevanja nanaša na obdobje, v katerem je število podjetij v želji po doseganju konkurenčne prednosti že uvedlo družbenoodgovorno oziroma trajnostno držo, ki se je utrdila kot norma. V želji po doseganju legitimnosti zato tudi druga podjetja uvajajo družbeno odgovornost, kar vodi k njeni institucionalizaciji. Podjetja v določeni industriji tako sčasoma postanejo homogena po strukturi in procesu, saj upoštevajo prevladujoča institucionalna pravila, ki jim nudijo legitimnost. Proces, ko si podjetja, ki delujejo v enakih industrijah in enakih institucionalnih okvirih, postajajo vse bolj podobna, imenujemo izomorfizem.

Slednji je eden izmed načinov, kako podjetja pridobivajo legitimnost, s tem ko sledijo nacionalni zakonodaji, posnemajo konkurente ali se usklajujejo z normativnim razumevanjem deležnikov. Legitimnost po DiMaggiu in Powellu (1983, 150–4) namreč omogočajo trije ključni mehanizmi, in sicer prisilni, mimetični in normativni izomorfizem. Prisilni izomorfizem se navezuje na zunanje pritiske oziroma kodificiranje pravil, norm in zakonov, ki nudijo legitimnost posameznim praksam delovanja. Mimetični izomorfizem se navezuje na proces posnemanja drugih podjetij, s čimer želijo podjetja zmanjševati negotovost oziroma tveganje v kompleksnem poslovnem svetu. Normativni pritiski izhajajo s strani družbenih akterjev, kot so mediji in poslovna združenja, ki postavljajo standarde za legitimnost poslovnih dejavnosti.

Posledično imajo pri uvajanju družbene odgovornosti pomemben vpliv vodilna podjetja, ki opredeljujejo, kaj je legitimno. Ostala podjetja nato v mimetičnem procesu prevzemajo družbenoodgovorno oziroma trajnostno držo, da bi s tem pridobila legitimnost. Pri tem lahko ta podjetja dosežejo le konkurenčno pariteto, ne pa konkurenčne prednosti (Connelly in drugi 2011, 90–1). Neoinstitucionalizem namreč izpostavlja, kako procesi izomorfizma s ciljem doseganja družbene legitimnosti vodijo k institucionalizaciji določenih dejavnosti podjetij, kar vodi k homogenizaciji institucionalnih okolij med državami.

Institucionalna teorija družbene odgovornosti

Campbell (2007) oblikuje institucionalno teorijo družbene odgovornosti podjetij, ki opredeljuje, kateri mehanizmi vplivajo na družbenoodgovorno vedenje podjetij. Pri tem razlikuje med vplivom institucionalnih in ekonomskih dejavnikov.

V prvi vrsti na stopnjo, do katere podjetja delujejo družbenoodgovorno, vplivajo gospodarske razmere. Splošni ekonomski elementi, kot so finančno stanje podjetij, stanje gospodarstva in raven konkurenčnosti v industriji, torej vplivajo na družbenoodgovorno delovanje podjetij (Campbell 2007, 952). Gospodarske razmere, predvsem pa konkurenčni pogoji, namreč določajo preživetje podjetij v industriji (van de Ven in Jeurissen 2005, 300).

Splošna uspešnost gospodarstva tako omogoča podjetjem usmeritev v ustvarjanje vrednosti tudi za družbo oziroma deležnike (Seifert in drugi 2004, 136). Skladno s hipotezo ohlapnih sredstev (angl. »slack resources hypothesis«) (Waddock in Graves 1997, 307) večvredna ekonomska uspešnost vodi k družbeni uspešnosti. Prva namreč predstavlja predpogoj, da podjetja lahko v prihodnosti namenjajo več virov za upravljanje družbenih in okoljskih vprašanj. Uspešno poslovanje oziroma donosnost torej podjetjem omogoča usmeritev ohlapnih sredstev v družbenoodgovorne dejavnosti. Družbena odgovornost je diskrecijske narave ne le z odvisnostjo od odločanja menedžerjev, temveč tudi z odvisnostjo od razpoložljivosti diskrecijskih sredstev. Ta predstavljajo rezervna, neuporabljena oziroma presežna sredstva glede na to, kakšen obseg sredstev podjetja potrebujejo za delovanje. Uvajanje družbene odgovornosti je torej odvisno od zaznav menedžerjev, če imajo na voljo diskrecijska sredstva za ustvarjanje vrednosti tudi za družbo (Seifert in drugi 2004, 139). Prav tako je možno predvideti, da se ekonomsko uspešnejša podjetja znajdejo pod večjim pritiskom za uvajanje okolju prijaznih in družbenoodgovornih dejavnosti (Margolis in drugi 2007, 24).

Nasprotno Campbell (2007, 952–3) predvideva, da bodo ekonomsko neuspešna podjetja, ki delujejo v sorazmeroma šibkem gospodarskem okolju, manj verjetno prevzela družbenoodgovorno držo. V teh okoliščinah je pogled na doseganje kratkoročne donosnosti omejen, zato je spodbujanje uvajanja družbene odgovornosti manjše. Skladno s tem Smith (2003, 21) izpostavlja, da vrhunci zanimanja za družbeno odgovornost podjetij sovpadajo z obdobji gospodarske blaginje in da se zanimanje za družbeno odgovornost podjetij zmanjša v času recesije. V času hudih pritiskov zaradi gospodarske krize je namreč poudarek na

preživetju podjetij, ki se srečujejo s finančnimi težavami, negotovimi prihodki, vprašanjem likvidnosti in spreminjajočim se obsegom povpraševanja.

Po mnenju Campbella (2007, 953) zmerna stopnja konkurenčnosti v industriji pozitivno vpliva na uvajanje družbene odgovornosti v podjetja. V okoliščinah zelo visoke oziroma zelo nizke stopnje konkurenčnosti pa podjetja manj verjetno prevzemajo družbenoodgovorno držo. Če je konkurenca izredno močna in so stopnje donosnosti tako majhne, da se lahko ogrozi vrednosti za delničarje in obstoj podjetij, postanejo pritiski za varčevanje tako močni, da podjetja lahko začnejo delovati družbeno neodgovorno.

Odnos med osnovnimi ekonomskimi pogoji in delovanjem podjetij opredeljujejo tudi številni institucionalni pogoji: javna in zasebna regulacija, prisotnost neodvisnih organizacij za nadzor podjetij, institucionalizacija norm o primernem vedenju podjetij, povezovanje podjetij ter organiziran dialog med podjetji in deležniki. Regulacija se ne navezuje le na svoj obstoj, temveč tudi na sposobnost države, da nadzoruje družbenoodgovorno vedenje podjetij in po potrebi uveljavlja ustrezne uredbe. Družbenoodgovorno delovanje podjetij prav tako spodbuja dobro organiziran in učinkovit sistem samoregulacije industrije, ki se kaže v obliki pritiskov podjetij. Obstoj zasebnih in drugih neodvisnih organizacij, kot so nevladne organizacije, aktivisti, mediji in institucionalni vlagatelji, ki lahko nadzorujejo in spodbujajo družbenoodgovorno delovanje, prav tako pozitivno vpliva na družbenoodgovorno držo podjetij. Če postanejo norme družbene odgovornosti institucionalizirane, je to dodatna spodbuda za odgovorno vedenje podjetij. Menedžerji želijo namreč delovati na družbenoprimeren način, kot ga opredeljujejo drugi menedžerji in pomembni akterji v industriji. Prav tako podjetja bolj verjetno delujejo družbenoodgovorno, če so vključena v različna združenja, ki spodbujajo družbenoodgovorno držo, in če sodelujejo v institucionaliziranem dialogu z deležniki, in sicer s sindikati, zaposlenimi, lokalno skupnostjo, vlagatelji itd. (Campbell 2007, 954–62). Na tej točki se institucionalna teorija tesno povezuje s teorijo deležnikov, ki opredeljuje (ne)sprejemljivo vedenje podjetij do svojih deležnikov. Campbellov institucionalni teoretični okvir za razumevanje družbene odgovornosti podjetij torej izpostavlja vpliv gospodarskega in institucionalnega okolja, v katerega so vpeta podjetja.

4.1.3 Konceptualizacija povezav z makrosistemskega vidika

Če pogledamo z vidika makrosistemov ter razločevalnega, prepletenega in vgrajenega pogleda na odnos med gospodarstvom, družbo in okoljem (Marcus in drugi 2010), lahko na organizacijski ravni izpostavimo naslednje utemeljitve.³² Razločevalen pogled o ločenem obravnavanju sistemov na organizacijski ravni predstavlja tradicionalna neoklasična teorija. Medtem ko razločevalen pogled na makroravni sistemov predvideva striktno ločevanje med neodvisnimi sistemi gospodarstva ter družbenega in naravnega okolja, neoklasična ekonomska teorija na organizacijski ravni izpostavlja ločevanje odgovornosti podjetij in države. Poudarek na ustvarjanju ekonomske vrednosti se iz makrovidika na organizacijski ravni prenese v maksimiranje dobičkonosnosti za delničarje.

Prepleten pogled na organizacijski ravni utemljujeta instrumentalni in neoinstitucionalni pogled na ekološki menedžment, družbeno odgovornost podjetij oziroma trajnostni menedžment. Instrumentalni vidik pojasnjuje uvajanje okolju prijazne oziroma družbenoodgovorne drže v podjetjih predvsem z izpostavljanjem poslovnih oziroma ekonomskih razlogov, kar med drugim utemljujeta tudi teorija naravnih virov in instrumentalna teorija deležnikov. Njuna teoretična podstat namreč izhaja iz prepletenosti in medsebojne odvisnosti med naravnim okoljem in gospodarstvom oziroma med družbo in gospodarstvom. Neoinstitucionalni teoretični okvir pa izpostavlja, da povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo niso splošne, temveč je potrebno upoštevati institucionalni kontekst, zato se pri analizi obravnava medsebojno povezanost institucionalnega okolja in podjetij. Instrumentalno utemeljevanje torej sloni na doseganju ekonomskih vrednosti oziroma konkurenčne prednosti, neoinstitucionalizem pa izpostavlja tudi moralni cilj doseganja legitimnosti.

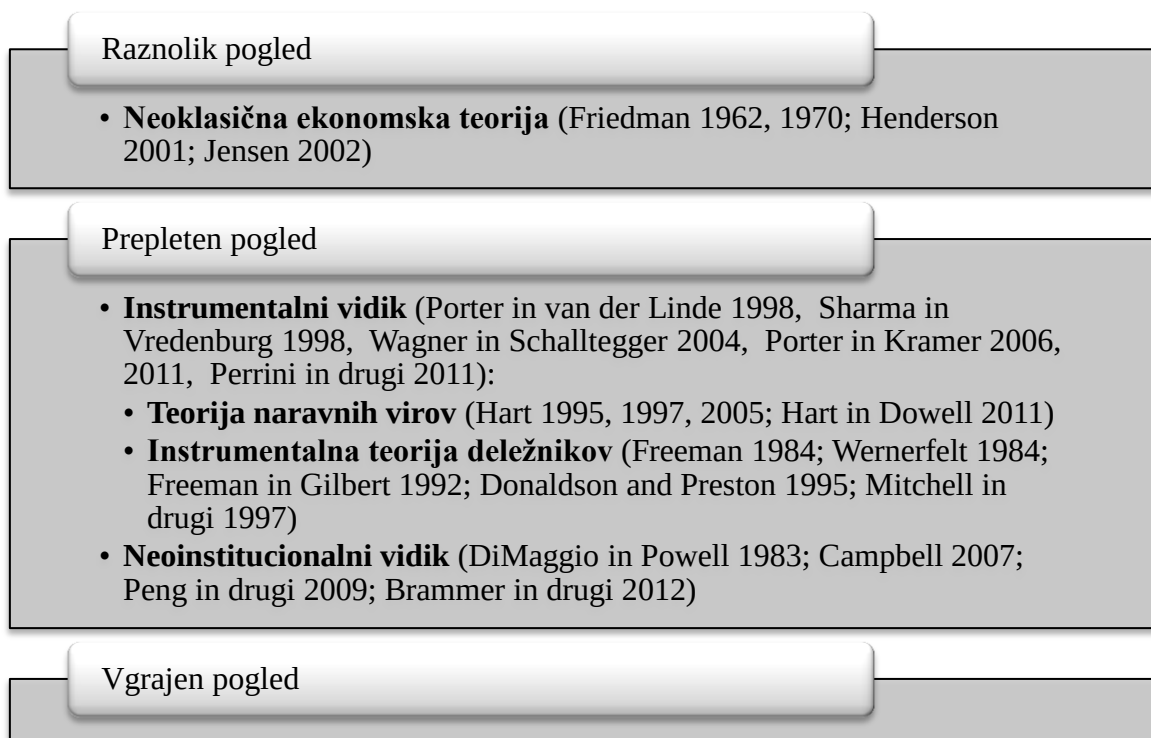
Na organizacijski ravni zaenkrat ne moremo navajati primerov paradigmatičnih premikov k modelu(om) trajnostnega menedžmenta, ki bi sloneli na vidiku vgrajenega pogleda na ravni makrosistemov.

Slika 4.5 nudi sistematičen pregled oblikovanja povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij z vidika makrosistemov. Oblikovanje povezav med sistemi

³² Pri tem je potrebno opozoriti, da teoretične utemeljitve na organizacijski ravni odnosa povezav med podjetji ter naravnim in družbenim okoljem ne obravnavajo sistematično. Na mezoravni podjetij teorije predvsem pojasnjujejo sprejemanje ali zavračanje družbeno odgovorne ali okolju prijazne drže v delovanje podjetij.

gospodarstva, okolja in družbe namreč nudi ustrezen teoretičen okvir za predstavitev kompleksnosti povezav med netržnimi in tržnimi dejavnostmi podjetij. Na tej točki zaključujemo s teoretično razpravo in prehajamo k rezultatom empiričnega dela doktorske disertacije.

Slika 0.5: Konceptualizacija povezav z makrosistemskega vidika



4.2 OBLIKOVANJE TEORETIČNIH PREDPOSTAVK

Na podlagi rezultatov empirične študije na primeru poslovne borze Conventa postavljamo propozicijo teoretičnega okvira, ki predstavlja rezultate trajnostnega menedžmenta. Najprej pa se dotaknemo konceptualizacije trajnostnega razvoja in menedžmenta.

4.2.1 Razumevanje trajnostnega razvoja in menedžmenta

Tako kot se na teoretični ravni srečujemo z različnimi opredelitvami trajnostnosti in posledično trajnostnega menedžmenta (Shrivastava 1995; Starik in Rands 1995; Vuk 2000; Sharma in Ruud 2003; Bansal 2005; Sharma in Henriques 2005; Stubbs in Cocklin 2008), tudi v empirični raziskavi intervjuvanci različno razumejo koncept trajnostnosti in trajnostnega menedžmenta. Pri tolmačenju trajnostnega menedžmenta povezujejo svoje razumevanje trajnostnosti z menedžmentom na ravni podjetij ali organizacij. Kot izpostavi predstavnik višjega vodstva v kongresnem centru: »Tisto, kar je naloga menedžmenta, je, da se na vseh točkah spodbuja trajnostni razvoj.« Pri tem menedžment sloni na ideji upravljanja oziroma procesih uvajanja, vodenja in nadziranja dejavnosti oziroma procesov. Nadalje je po mnenju intervjuvancev menedžment usmerjen k doseganju učinkov in ciljev. Če to prenesemo na področje trajnostnega menedžmenta, je ta usmerjen k doseganju ciljev trajnostnega razvoja.

Iz vsebinske analize intervjujev najprej lahko razberemo enoplastno razumevanje trajnostnega razvoja, ki se navezuje na zaščito oziroma varovanje okolja (Starik in Rands 1995; Plut 2005). Poudarek leži na prilagajanju gospodarskih dejavnosti in osebnega vedenja posameznikov zmogljivostim okolja. Kot pravi menedžer v agenciji PCO, gre za »zmanjševanj/e/ negativnega vpliva na okolje« oziroma »pozitiv/en/ vpli/v/ na ohranjanje okolja«. Na ravni menedžmenta razumemo poudarek na okoljski trajnostnosti kot ekološki menedžment (Shrivastava 1995; Starik in Rands 1995; Vuk 2000; Stubbs in Cocklin 2008). Z vidika intervjuvancev gre pri tem za »razvoj zelenih praks«. Kot primere ekoloških oziroma zelenih praks na področju kongresnega turizma intervjuvanci v največji meri izpostavljajo uporabo elektronskega komuniciranja in zmanjševanje obsega tiskanih gradiv, uporabo okolju prijaznih materialov, kot so leseni zabojčki namesto tradicionalne razstavne konstrukcije, trajnostno naravnani catering s poudarkom na lokalnih izdelkih ter trajnosten

prevoz udeležencev. Poudarjajo torej uporabo okolju prijaznejših materialov, ki jih je mogoče ponovno uporabiti ali reciklirati, ter zmanjševanje obsega odpadkov. Skladno s poudarkom na okoljski komponenti pri analizi intervjujev opazamo enačenje terminov trajnostni, zelen in/ali eko- oziroma ekološki. Tudi vsebinska analiza strokovnih člankov poudari »okolju prijazne ukrepe« (Colston 2011b), kot sta uporaba lesenih zabojčkov za večkratno uporabo in uvedba Eko dneva z Eko vasjo, kjer ponudniki predstavljajo svoje trajnostne rešitve. Kvantitativna analiza korelacij med kazalniki zaznanega trajnostnega menedžmenta izpostavlja močne povezave med okoljskimi razsežnostmi trajnostnega menedžmenta. Kazalnik SUS3, da poslovna borza Conventa skrbi za okolje, na primer zavzema konstantne vrednosti. Večina razstavljavcev ($\bar{x} = 6,67$) kot tudi vabljenih gostov ($\bar{x} = 6,36$) se namreč popolnoma strinja s tem, da poslovna borza posveča pozornost skrbi za okolje. Enako visoka stopnja strinjanja velja tudi v primeru kazalnika SUS5, da se Conventa zavzema za varovanje okolja. Večinoma se tako razstavljavci kot vabljeni gostje torej strinjajo s trditvami o okoljski naravnosti borze. Statistična analiza anket tako dodatno poudarja pomen okoljske razsežnosti trajnostnega menedžmenta.

Vsebinska analiza intervjujev razkriva večplastno razumevanje trajnostnosti, ki povezuje gospodarsko, okoljsko in družbeno komponento (Brundtland 1987; Starik in Rands 1995; Sharma in Ruud 2003). Intervjuvanci na tem mestu izpostavljajo vse tri razsežnosti trajnostnega razvoja in njihovo povezanost. »Trajnostni razvoj je v skladu z vsemi pravili trajnostnosti na vseh področjih od gospodarjenja s svojim odtisom, se pravi od tega, kaj puščamo v naravi in okolju, do vseh socialno-ekonomskih vplivov, ki jih ustvarjamo,« razloži predstavnik marketinške agencije. Kot izpostavi predstavnik agencije PCO: »Te trije vidiki se mi zdijo pomembni, en brez drugega ne gre, /.../ en je povezan z drugim.«

Medtem ko v teoriji večplastnega razumevanja trajnostnosti in trajnostnega menedžmenta (Sharma in Starik 2004; Bansal 2005; Sharma in Henriques 2005) govorimo o uravnoteženju treh razsežnosti, je iz študije primera poslovne borze mogoče razbrati poudarek na zasledovanju ekonomskih ciljev. Izpostavljeno je instrumentalno razumevanje trajnostnega menedžmenta, kjer se opredeljuje prednosti oziroma predvsem ekonomske učinke, saj je »po mojem to najbolj pomembna stvar«. Poudarek je torej na uresničevanju finančnih in ekonomskih ciljev, lahko tudi na račun zasledovanja okolju prijaznih in družbenoodgovornih ciljev. Kot to izrazi predstavnik višjega vodstva v kongresnem centru: »V/em, da je to

dogodek, ki traja dva dneva in se mudi stlačiti vse v ta dogodek. In to potem včasih terjajo davek, da si mogoče malo manj topogledno prijazen.«

Najbolj izpostavljen primer zapostavljanja okoljskih in družbenih ciljev na račun ekonomskih je osredotočenost mednarodnih transferjev na letalske povezave. Ne glede na trajnostno naravnost Convente večina mednarodnih vabljenih gostov za prihod na poslovno borzo uporablja letalo, čeprav izpusti letalskega prevoza predstavljajo velik delež celotnega ogljičnega odtisa dogodka. Če bi torej v osnovi zasledovali trajnostno naravnost dogodka, bi morali dati prednost drugim, okolju bolj prijaznim oblikam prevoza. Ampak »če bi šli tako daleč, da bi res rekli, da je dogodek trajnostno naravnani in zato /vabljene goste/ vabimo, da pride/jo/ z vlakom, /.../ potem bi lahko gost rekel: 'Ma, kaki'.« Na primeru poslovne borze Conventa je torej jasno izraženo prednostno zasledovanje poslovnih oziroma ekonomskih ciljev borze. Okolju prijazne in družbenoodgovorne ukrepe se vključuje, kadar ti sinergijsko prispevajo k uresničevanju ekonomskih ciljev. Tako kot potrjujejo rezultati drugih študij (Hahn in Figge 2011, 326) pri oblikovanju trajnostnega menedžmenta okoljska in družbena vprašanja zavzemajo podrejen položaj do ekonomskih ciljev, kar izhaja iz konvencionalne osredotočenosti na donosnost podjetij. Tako ne moremo govoriti o primerih, ko bi za doseganje okoljske in družbene uspešnosti žrtvovali ekonomsko uspešnost. Kongresnoturistične deležnike torej prednostno vodijo ekonomski vzgibi, kar se sklada z ugotovitvami Dauba in Ergenzingerja (2005) ter van Marrewijka in Werreja (2003). Menedžerjev namreč ne vodi etična zahteva po uravnovešnem obravnavanju gospodarskih, okoljskih in družbenih ciljev, ampak primarno upoštevajo ekonomske zahteve. Skladno s tem intrinzična narava gospodarskega sistema ne upošteva etičnih zahtev, razen če le-te niso »prevedene v jezik denarja.« Uvedba trajnostne drže je torej pogojena s tem, da vodi k višji ekonomski učinkovitosti ali uspešnosti za poslovno borzo. Po mnenju intervjuvancev je prav ustvarjanje ekonomskih vrednosti eden najpomembnejših ciljev pri uvajanju trajnostnega menedžmenta. Ekonomska uspešnost tako ne predstavlja le enega izmed kriterijev za ocenjevanje trojne bilance uspešnosti dogodka, temveč *prima facie* oceno uspešnosti. Tako primer trajnostnega menedžmenta Convente potrjuje instrumentalno razumevanje trajnostnega menedžmenta s strani intervjuvancev, ki opredeljuje poslovne prednosti trajnostne drže za podjetja in poudarja ustvarjanje ekonomskih koristi. S stališča intervjuvancev mora trajnostni menedžment torej predstavljati donosno storitev.

Vsebinska analiza intervjujev nadalje izpostavlja razumevanje trajnostnega menedžmenta kot skupnega cilja za varovanje naravnega in družbenega okolja za prihodnje generacije, kar se sklada z vidikom etičnega pristopa (Shrivastava 1995; Garriga in Melè 2004; Blindheim 2010). Etični pristop k družbeni odgovornosti podjetij pojasnjuje odgovorno oziroma neodgovorno delovanje podjetij z vrednotnim sistemom posameznikov pri sprejemanju preferenčnih odločitev. Pri tem so vrednote vse tisto, čemur posamezniki pripisujejo veliko načelno vrednost in skladno s tem določeno prednost (Smrekar in Mendonça 2013, 115). Z normativnega vidika etični pristop tako pojasnjuje trajnostno držo podjetij z etičnimi oziroma moralnimi utemeljitvami. Trajnostnost namreč predstavlja pravi pristop, ki se sklada z določeno etično pogodbo, ki opredeljuje moralno razumevanje posameznikov in njihovo sprejemanje odločitev. Etični pristop torej poudarja normativne družbene mehanizme nadzora, kot so moralne spodbude, norme in vrednote (Blindheim 2010, 4–11). Garriga in Melè (2004, 60–2) etične teorije opredeljujeta kot eno izmed štirih skupin teoretičnih podlag za družbeno odgovornost podjetij, ki izpostavljajo, da etične zahteve opredeljujejo odnos med družbo in gospodarstvom. V skupino etičnih teorij umeščata tudi koncept trajnostnosti na makroravni in trajnostnega menedžmenta na organizacijski. Trajnostnost namreč predstavlja koncept, ki temelji na vrednotah, oziroma idealu, h kateremu stremijo podjetja v sklopu svoje poslovne strategije. Etični vidik torej izpostavlja pomen vrednot in norm, ki usmerjajo razmišljanje o doseganju cilja trajnostnega razvoja znotraj podjetij.

Najmanjši poudarek v večplastni opredelitvi trajnostnega razvoja oziroma menedžmenta je na družbeni komponenti. Na tej točki moramo izpostaviti, da koncept trajnostnega menedžmenta na področju (kongresnega) turizma izhaja v prvi vrsti iz povezanosti med okoljem in gospodarstvom ter vpetosti turizma v naravno okolje. Vsebinska analiza poudarja, da intervjuvanci tolmačijo koncept trajnostnega oziroma bolj točno ekološkega menedžmenta predvsem v okviru medsebojne prepletenosti naravnega okolja in podjetij. Skladno s tem rezultati empirične študije prednostno poudarjajo okoljske ukrepe pri izvedbi borze Conventa. Tudi statistična analiza anket razkriva, da so kazalniki družbene komponente trajnostnega menedžmenta šibko in v določenih primerih statistično neznačilno povezani z ostalim sklopom kazalnikov za zaznan trajnostni menedžment. Predvsem trditvi, da poslovna borza Conventa skrbi za lokalno skupnost (SUS7) ter potrebe deležnikov (SUS4), se šibko ali statistično neznačilno povezujeta s preostalim sklopom kazalnikov zaznanega trajnostnega

menedžmenta. Nadalje sta ta dva kazalnika tudi statistično neznačilno in po Glaserjevem kriteriju za najnižjo vrednost koeficientov korelacije pri vrednosti 0,10 prešibko povezana z delom kazalnikov manifestnih spremenljivk vrednosti storitvene znamke. Tako ta dva kazalnika družbene komponente predstavljata najšibkejši element v konceptu zaznanega trajnostnega menedžmenta in tudi najšibkejšo točko pri povezavah med kazalniki trajnostne drža in vrednosti storitvene znamke poslovne borze Conventa. To se sklada z rezultati drugih raziskav, ki poudarjajo, da je družbena razsežnost v najmanjšem obsegu vključena v preučevanje trajnostnega razvoja in menedžmenta (Boiral in drugi 2008).

Tako kot na teoretični ravni prihaja do povezovanja konceptov trajnostnega menedžmenta in družbene odgovornosti podjetij (van Marrewijk 2003; Montiel 2008), tudi na primeru borze Conventa del intervjuvancev povezuje trajnostni menedžment z družbeno odgovornostjo podjetij. Vsebinska analiza strokovnih člankov kot primer družbene odgovornosti podaja Conventin program »Free Wild Card«, ki nudi »možnost brezplačnega razstavnega prostora za ponudnike Jugovzhodne Evrope z nižjim bruto domačim proizvodom« (STA 2011). Vsebinska analiza intervjujev nadalje izpostavlja navezavo na družbeno odgovoren projekt »IMEX Challenge Slovenia«, ki ga je slovenska kongresna skupnost izpeljala julija 2012 in v katerem so sodelovali nekateri intervjuvanci. Poleg izpeljanega projekta, ki je vključeval okoljska in družbena prizadevanja za trajnostno dediščino lokalne skupnosti, intervjuvanci izpostavljajo lastne primere družbene odgovornosti. Primer poda marketinški vodja v hotelu s konferenčnimi zmogljivostmi: »/N/aš projekt je punčka iz cunj – da se bomo tudi /.../ v smislu družbene odgovornosti udeleževali v samem lokalnem okolju.« Intervjuvanci torej razumejo družbeno odgovornost podjetij kot dejavnosti, ki prispevajo k blaginji družbe, oziroma kot programe, ki poskušajo reševati družbene probleme. Gre torej za programe vračanja družbi, kar intervjuvanci povezujejo s konceptom trajnostnosti.

Nadalje koncept družbene odgovornosti podjetij in njegova podstat v teoriji deležnikov izpostavljata opredeljevanje deležnikov v empirični študiji. Kvalitativni del raziskave poudarja predvsem zadovoljevanje potreb primarnih deležnikov, to so udeleženci poslovne borze. Drugi deležniki (npr. zaposleni, lokalna skupnost, nevladne organizacije, mediji) pri tem zavzemajo le obrobno vlogo. V tem smislu lahko razumemo šibko povezanost trditev SUS7 in SUS4, da Conventa skrbi za potrebe lokalne skupnosti oziroma (širše opredeljenih) deležnikov. Poudarek vsekakor leži na osnovnih deležnikih oziroma

zadovoljevanju želja, potreb, pričakovanj in interesov udeležencev Convente. Poudarek je tako še vedno na antropocentrični etiki in zadovoljevanju potreb strank, ne pa na zagotavljanju in spoštovanju znotraj- in medgeneracijske pravičnosti.

Pri konceptualizaciji trajnostnosti s strani intervjuvancev je nadalje mogoče razbrati pomembno vlogo časovne razsežnosti oziroma medgeneracijske pravičnosti (Vuk 2000; Plut 2005). Z etičnega vidika je poudarek na ohranjanju okolij za zadovoljevanje potreb naslednjih generacij. "Trajnostni razvoj razumemo kot razvoj, ki ne pomeni na koncu nekih negativnih učinkov, nekega uničenja. Ampak omogoča /.../, da bodo še generacije za nami uživale to, kar Zemlja ponuja," poudari predstavnik višjega vodstva v kongresnem centru. Nasprotno pa na ravni trajnostnega menedžmenta intervjuvanci izpostavljajo dolgoročnost oziroma trajnost dejavnosti. Pomemben je dolgoročni vidik v nasprotju s kratkoročnim. »Da kar počneš danes, ne počneš kratkovidno, ampak počneš z dolgoročno posledico,« razloži direktor catering agencije. Na tej točki bi lahko tolmačili razumevanje koncepta kot trajnega razvoja dejavnosti, ki poudarjajo predvsem časovno komponento. Na organizacijski ravni tako ne moremo govoriti o prilagajanju poslovnih dejavnosti omejitvam okolja, temveč o ocenjevanju posameznih dejavnosti na daljši časovni skali.

Del intervjuvancev izpostavlja tridelno razumevanje trajnostnega razvoja, nato pa se osredotoča na razumevanje koncepta trajnostnosti kot razvoja. Ne glede na to, da na določenih točkah upoštevajo okoljsko in družbeno trajnostnost, poudarjajo v svojem razumevanju trajnostnosti predvsem dolgoročen in kakovosten razvoj. Torej bi lahko dali besedo trajnostni v oklepaj in se osredotočali le na razvoj, ki ga zaznamujeta dolgoročnost in kakovost, ne pa uravnoteženost treh komponent. Kot pravi predstavnik catering agencije: »T/o je razvoj, takšen ali drugačen, ki ga je treba izpeljati.« Posamezni okolju prijazni in/ali družbenoodgovorni ukrepi so v kontekstu splošnega razvoja manj pomembni. Predstavnik kongresnega urada pravi: »P/rimeri, da imamo ekopapir, trajnostne torbice /.../, ne bi se spuščal na ta nivo. To so lepe nadgradnje, so kot ena češnja na vrhu torte. Torto moramo pa sami narediti in jaz to razumem kot proces.« Tolmačenje trajnostnosti kot kakovostnega dolgoročnega razvoja za ta del intervjuvancev prikaže majhen pomen trajnostnosti oziroma uravnoteženja okoljskih, družbenih in gospodarskih ciljev. Intervjuvanci namreč izpostavljajo instrumentalno razumevanje trajnostnosti s poudarkom na stalnem razvoju oziroma napredku, ki omogoča doseganje splošne uspešnosti. Poudarek je torej na doseganju splošne oziroma

ekonomske uspešnosti dogodka, ki temelji na stalnem razvoju in rasti. Pomensko negativen primer poda predstavnik agencije DMC: »Ker nekdo, ki ne razmišlja o razvoju in izboljšavi kvalitete, ali je to destinacije ali dogodka, gre v napačno smer in bo ostal statičen in sčasoma nezanimiv.«

Na primeru borze Conventa ta del intervjuvancev enači trajnostni menedžment Convente s splošnim poslovnim modelom oziroma razvojem borze. Tako se intervjuvanci osredotočajo na (trajnostni) menedžment Convente oziroma (trajnostni) razvoj borze. Na vprašanja, ki se navezujejo na konkurenčno prednost in vrednost storitvene znamke, namreč dobimo drugačne odgovore, če se pogovor vrti okoli osnovnega modela borze ali le na njene komponente trajnostnega menedžmenta. Skladno s tem ta del intervjuvancev izpostavlja predvsem poslovne cilje borze (tj. združevanje ponudbe in povpraševanja, promocija regije Jugovzhodna Evropa, pridobivanje poslov, izobraževanje) in elemente uspešnosti borze (tj. pridobivanje kakovostnih vabljenih gostov, ponovna udeležba razstavljalcev). Ti elementi predstavljajo del splošne uspešnosti Convente, ki jo zagotavlja njen (trajnostni) razvoj. Okoljska in družbena uspešnost sta tako odrinjeni na rob na račun osredotočenosti na ekonomsko, ki jo zaznamuje kvalitativen in ne kvantitativen razvoj. To se v določeni meri sklada z rezultati Golobove o oblikovanju družbene odgovornosti podjetij med slovenskimi potrošniki, in sicer da se koncept v največji meri navezuje na splošno poslovno delovanje oziroma *raison d'être* podjetij (Golob 2011, 1580). Tudi v tej opredelitvi trajnostnega menedžmenta je namreč poudarek na tradicionalnem vidiku odgovornosti podjetij.

Na razponu trajnostnosti od zelo šibke do zelo močne oblike (Turner in drugi 1994), kot je opredeljeno v tabeli 4.1, intervjuvanci umeščajo primer Convente v razpon zelo šibke oblike trajnostnosti. Poudarek je na preprečevanju negativnih vplivov na okolje, ki nima lastne vrednosti. Kot se izrazi marketinški vodja v kongresnem centru: »/P/ogleda se, da se ne dela dejanska škoda okolju.« V tolmačenju trajnostnosti oziroma trajnostnega menedžmenta s strani intervjuvancev je poudarek na upoštevanju prednostno ekonomskih ter drugotno okoljskih in družbenih ciljev, pri čemer zasledovanje ciljev gospodarskega kapitala opravičuje zmanjševanje naravnega kapitala.

Nadalje utemeljuje šibko razumevanje trajnostnosti s strani intervjuvancev njihova predpostavka, da je potrebno model trajnostnega menedžmenta prilagoditi trenutnim navadam strank. Vsebinska analiza intervjujev namreč poudarja prilagajanje trajnostnega menedžmenta

obstoječim vzorcem vedenja strank, kot je na primer dajanje prednosti letalskemu pred železniškim prevozom. Intervjuvanci tako zavračajo idejo o spreminjanju vedenja strank preko trajnostnega menedžmenta, kar predpostavlja močna interpretacija trajnostnosti. Močna oblika trajnostnosti namreč predvideva spremembo gospodarskega in družbenega modela na temelju spremenjenih potrošniških vedenj in filozofije proizvodnje (Hakim 2011, 651). Tako kot potrjujejo druge raziskave modeli trajnostnega oziroma ekološkega menedžmenta in družbene odgovornosti podjetij temeljijo na šibki interpretaciji trajnostnega razvoja, ki predvideva le določeno stopnjo spreminjanja poslovanja podjetij.

Tolmačenje trajnostnega menedžmenta nadalje sledi pogledu od znotraj navzven (Schaltegger in Wagner 2006) in se osredotoča na vplive poslovnih dejavnosti podjetij na družbo in okolje. Pri tem je poudarek na negativnih vplivih kongresne dejavnosti na okolje. »Kongresna industrija ima sama po sebi en hendikep – ljudje potujejo, se srečujejo – tukaj je že kar nekaj ogljičnega odtisa,« izpostavlja predstavnik višjega vodstva v kongresnem centru. Iz vsebinske analize intervjujev je prav tako razviden pogled od zunaj navznoter (Porter in Kramer 2006), pri katerem se trajnostni menedžment nanaša na analizo in upravljanje vplivov okoljskih in družbenih dejavnosti na delovanje podjetij ter izvajanje njihovih strategij v konkurenčnem okolju. To so povezave, ki se nanašajo na elemente Porterjevega diamantnega modela konkurenčnosti. Neoinstitucionalna teorija družbene odgovornosti nadalje s pogledom od zunaj navznoter pojasnjuje uvajanje trajnostnega menedžmenta v poslovno borzo Conventa.

Institucionalni pogoji na primeru poslovne borze Conventa

Preden opredelimo povezave med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo na primeru študije poslovne borze Conventa, se posvečamo analizi izhodiščnih razmer na mednarodnem kongresnem trgu, kot jih izpostavljajo intervjuvanci. Skladno z neoinstitucionalno teorijo vsebinska analiza namreč izpostavlja vpliv institucionalnega konteksta na doseganje rezultatov trajnostnega menedžmenta. S tem se navezujemo na vpliv makroekonomskega in institucionalnega okolja kot posredovalnih spremenljivk v odnosu med trajnostnim menedžmentom in ustvarjanjem vrednosti. Tako z empirično študijo

utemeljujemo, da narava povezanosti okoljske, družbene in ekonomske uspešnosti ni splošna, temveč odvisna od številnih dejavnikov.

Najprej moramo izpostaviti pereče gospodarske razmere splošne gospodarske krize, s čimer smo se premaknili v obdobje, ko se le redka podjetja ukvarjajo z vprašanjem vrednosti okolja, skupnih vrednosti in blaginje za vse deležnike. Na področju kongresnega turizma trenutno obdobje zaznamujeta »boj za preživetje« oziroma »boj za obstanek«. »/D/anes je zelo, zelo malo ljudi trajnostno naravnanih, ker gre za preživetje, ker tudi ni denarja za razvoj. In bojim se, da je zelo malo ljudi pripravljeno gledati dolgoročno,« pravi direktor catering agencije. »Trajnostni razvoj ima dolgoročni učinek, nima takojšnjega,« dodaja predstavnik catering agencije. V tem časovnem obdobju se podjetja usmerjajo v iskanje kratkoročnih učinkov, kar je v nasprotju z dolgoročno usmerjenostjo trajnostnega menedžmenta. Marketinški vodja v hotelu s konferenčnimi zmogljivostmi pravi: »Lastniki imajo svoje zahteve. Njim je zelena, rdeča, vijolična usmerjenost čisto vseeno. Jaz pa moram konec koncev pogledati, da bom s čim manj resursov dosegel čim več.« Kot si razlagajo intervjuvanci, trenutno gospodarsko okolje ne spodbuja trajnostnega razvoja oziroma menedžmenta. Tako poudarjajo negativen vpliv gospodarskih razmer na mednarodnem in domačem trgu ter izpostavljajo časovni razkorak med zasledovanjem kratkoročnih ekonomskih ter dolgoročnih okoljskih in družbenih ciljev.

Na tem mestu se torej dotikamo neoinstitucionalnih predpostavk, da je netržno delovanje podjetij odvisno od gospodarskega okolja (Campbell 2007). Vsebinska analiza intervjujev potrjuje predpostavko, da so v trenutnem obdobju globalne gospodarske krize podjetja v kongresnem turizmu primarno usmerjena na doseganje finančnih oziroma ekonomskih rezultatov. Poleg negativnega vpliva splošnega gospodarskega okolja imajo podjetja po mnenju intervjuvancev omejena diskrecijska sredstva, ki bi jih lahko namenila reševanju okoljskih in družbenih vprašanj. Osredotočajo se na kratkoročno finančno preživetje, kar omejuje uvajanje družbene odgovornosti oziroma trajnostnega menedžmenta v njihovo delovanje. Nasprotno kot predvidevajo Brammer in drugi (2012, 19), pa institucionalni okvir gospodarske krize ne vodi k oblikovanju oportunističnih priložnosti za neodgovorno vedenje podjetij.

Skladno s predpostavko o visoki stopnji konkurenčnosti na področju kongresnega turizma in poslovnih borz specifično (Geigenmüller in Bettis-Outland 2012, 429) intervjuvanci

nadalje izpostavljajo naraščajoče število konkurentov Convente in njen boj za umeščanje na mednarodnem trgu. Kot izpostavlja predstavnik agencije PCO: »K/onkurenca se je popolnoma zaostрила, borz je ogromno in nove se rojevajo dobesedno čez noč, z veliko kapitala in moči.« Conventa ima po mnenju intervjuvancev tako manjša sredstva kot konkurenčne mednarodne borze. In konkurenčni boj na trgu se s časom zaostruje.

Po neoinstitucionalni teoriji (Campbell 2007, 953) predvidevamo, da visoka stopnja konkurenčnosti vodi k netrajnostnemu oziroma neodgovornemu delovanju podjetij, kar na primeru Convente ne drži. Na tej točki se postavi vprašanje relativne zaznave stopnje konkurenčnosti. Povečanje konkurenčnosti, kot ga opredeljuje Campbell in kot ga zaznavajo tudi intervjuvanci, namreč lahko predstavlja različno stopnjo konkurence v očeh drugih deležnikov na trgu. Tako lahko predpostavljamo, da zaznano povečanje konkurenčnosti v očeh intervjuvancev še vedno predstavlja zmerno stopnjo konkurenčnosti, pri kateri konkurenti ne ogrožajo preživetja poslovne borze Conventa. In tako dejansko zmerno močna konkurenčnost predstavlja spodbudo za diferenciacijo poslovne borze na ravni njenega trajnostnega menedžmenta.

Poleg tega da na uvajanje trajnostnega menedžmenta vplivajo gospodarske razmere, na ta proces vplivajo tudi »sistemske zmožnosti«. Vsebinska analiza intervjujev namreč izpostavlja, da so deležniki na področju kongresnega turizma vpeti oziroma »omejeni na to sistemsko okolje, v katerem živimo.« Pri tem se navezujejo na »širše okolje, v katerem deluje/jo/, tako na mikro- kot pa na makronivoju« oziroma specifično na odvisnost od drugih kongresnih podjetij in organizacij ter na vpetost v destinacijo in državo. Tak sistem pa trenutno ne spodbuja oziroma celo zavira uvajanje trajnostnega menedžmenta na področju kongresnega turizma v Sloveniji. »Če bi bila Conventa organizirana v Nemčiji, bi bila verjetno veliko bolj trajnostna kot pa v Sloveniji. Pa ne zaradi tega, ker mi nočemo biti, ampak preprosto je okolje tisto, ki bi od tebe to bolj zahtevalo,« izpostavlja predstavnik kongresnega urada.

S tem se dotaknemo vpliva institucionalnih pogojev na uvedbo trajnostne drže, pri čemer je poudarek na pomanjkanju posrednih vplivov predpisov ter institucionalizacije norm o trajnostni naravnosti podjetij na področju slovenskega kongresnega turizma. To se sklada z rezultati študije Čaterja in drugih (2009, 69), da zakonski predpisi in institucionalno okolje v Sloveniji zaenkrat ne zahtevajo ekološkega menedžmenta podjetij. To potrjuje tudi raziskava Golobove (2011, 1581), ki ugotavlja, da je razprava o družbeni odgovornosti v Sloveniji

relativno omejena in nepomembna, kar naj bi odsevalo institucionalno spremembo od socialističnega sistema samoupravljanja k liberalnemu tržnemu sistemu. Tudi študija Fink Babičeve in Biloslava (2011, 718) potrjuje, da je poročanje o trajnostnem menedžmentu podjetij v Sloveniji na začetni stopnji. Če povzamemo, družbena odgovornost podjetij oziroma netržno delovanje podjetij v Sloveniji postopoma pridobiva na pomembnosti (Jančič 2011, 1570). Ne glede na predpostavljeni institucionalni manko za uvedbo trajnostnega menedžmenta v posttranzicijski državi analiza vsebine ne razkriva teženj k netrajnostnemu ravnanju podjetij. Ne moremo se torej sklicevati na Campbellovo (2007, 951) predpostavko, da v odsotnosti institucionalnega omejevanja podjetja verjetno izkoriščajo priložnost in se vedejo neodgovorno. Še vedno gre za pozitiven vidik, da v odsotnosti institucionalnih spodbud podjetja prevzamejo okolju prijazno oziroma družbenoodgovorno držo, vendar v manjši meri, kot bi jo potencialno lahko v primeru boljših institucionalnih pogojev. Analiza vsebine tako izpostavlja pozitiven vidik institucionalnih pogojev, da bi lahko preko spodbud oziroma nagrad pritegnili podjetja k bolj trajnostnemu delovanju.

Institucionalna teorija družbene odgovornosti (Campbell 2007) tako nudi okvir za pojasnjevanje trajnostnega menedžmenta Convente na začetku kontinuuma zaradi omejevalnih gospodarskih in institucionalnih okoliščin. Primer poslovne borze Conventa namreč predstavlja uvajanje trajnostnih ukrepov po »majhnih korakih« oziroma »kolikor se le da«. Uvajanje trajnostnega menedžmenta tako predstavlja proces, saj to »niso stvari, ki bi jih lahko čez noč uvedli in vsakič naredimo maksimalno, kar lahko.« S tem se izjave intervjuvancev navezujejo na umeščanje trajnostnega menedžmenta v kontinuum od minimalno do vedno bolj odgovornega delovanja (Campbell 2007, 951), kjer intervjuvanci trajnostni menedžment Convente umeščajo na začetni del. Pri tem ne gre za utemeljevanje netrajnostnega delovanja zaradi negativnih gospodarskih in institucionalnih pogojev, pač pa za pojasnjevanje manj trajnostne drža, kot bi jo lahko pričakovali, če bi bilo gospodarsko in institucionalno okolje bolj naklonjeno netrznim aktivnostim podjetij. Institucionalna struktura slovenskega politično-ekonomskega sistema trenutno torej ne nudi določenih prednosti oziroma spodbud za uvajanje trajnostne drža v delovanje podjetij.

Neoinstitucionalna teoretična podstat poleg tega pomaga utemeljevati razlike v aritmetičnih sredinah kazalnikov za zaznan trajnostni menedžment med razstavljavci in vabljenimi gosti. Tako razstavljavci kot vabljeni gostje se v povprečju strinjajo do popolnoma

strinjajo s trditvami o zaznanem trajnostnem menedžmentu na Conventi, kar je prikazano v tabeli 3.24. Udeleženci na strani ponudbe in povpraševanja torej potrjujejo, da je Conventa trajnostno naravnana. V povprečju pa se razstavljalci za 0,3 enote bolj strinjajo s trditvami o zaznani trajnostni drži borze kot pa vabljeni gostje. Pri tem razstavljalci prihajajo iz regije Jugovzhodna Evropa in predvsem Slovenije, kjer je skladno z rezultati vsebinske analize besedil uvajanje trajnostnega menedžmenta šele na začetni stopnji. Tako lahko višjo stopnjo strinjanja razstavljalcev s trditvami tolmačimo v institucionalnem kontekstu, kjer kongresnoturistični ponudniki iz regije v večji meri zaznavajo in cenijo enega izmed (redkih) primerov trajnostnega menedžmenta dogodkov. Po drugi strani so vabljeni gostje iz vse Evrope, kjer naj bi bil po mnenju anketirancev trend trajnostnega menedžmenta že institucionaliziran in tako do določene mere že pričakujejo trajnostno naravnost dogodkov. Dve izjemi sta trditvi SUS6 in SUS4, da se Conventa zavzema za gospodarski razvoj regije in potrebe deležnikov. Vabljeni gostje se namreč povprečno v večji meri strinjajo s tema trditvama kot razstavljalci. Če pogledamo z vidika vabljenih gostov ($\bar{x} = 5,64$), ti Convento prepoznavajo predvsem po njenem glavnem poslanstvu, tj. kot poslovno borzo, ki jim predstavlja kongresnoturistično ponudbo Jugovzhodne Evrope. S tem ko Conventa na enem mestu združuje ponudbo in povpraševanje ter tako ustvarja poslovne priložnosti, spodbuja gospodarski razvoj regije Jugovzhodna Evropa. Po drugi strani pa razstavljalci ($\bar{x} = 5,04$) s pogledom od znotraj navzven bolj kritično ocenjujejo vlogo Convente pri gospodarskem razvoju regije. Kot stranke Convente, ki jim predstavlja pomembno finančno investicijo, se razstavljalci namreč osredotočajo predvsem na svojo ekonomsko oziroma finančno uspešnost. Tako lahko sklepamo, da si razstavljalci trditev SUS6 razlagajo kot vprašanje, v kolikšni meri Conventa prispeva k ekonomskemu razvoju oziroma uspešnosti njihovih podjetij in posledično k gospodarskemu razvoju Jugovzhodne Evrope. Tako razstavljalci zavzemajo relativno bolj kritično stališče do trditve kot pa vabljeni gostje. V tem kontekstu lahko tudi razumemo, zakaj se vabljeni gostje, ki so v središču pozornosti poslovne borze, bolj strinjajo s trditvijo o upoštevanju potreb deležnikov. Z empirično raziskavo doktorske disertacije tako na več mestih potrjujemo, da sta razumevanje in uvedba trajnostnega menedžmenta na primeru poslovne borze Conventa pogojena z oziroma vgrajena v gospodarski in institucionalni kontekst.

4.2.2 Trajnostni menedžment kot konkurenčna pariteta

Trajnostni menedžment po odgovorih intervjuvancev vpliva na poslovno uspešnost oziroma ekoučinkovitost poslovne borze Conventa, saj vključuje trajnostne ukrepe, preko katerih se zmanjšuje stroške. Po eni strani trajnostni ukrepi omogočajo zmanjševanje stroškov, po drugi strani trajnostno naravnani ukrepi lahko povišujejo stroške. To ponazarja primerjava mnenja vodje marketinga v hotelu s konferenčnimi zmogljivostmi, da če »ne bi bilo nekih ekomaterialov, recikliranj, bi bila zadeva cenejša,« in mnenja predstavnika mestnega kongresnega urada, da »so tudi detajli, ki pravzaprav pomenijo, da ne da je to dražje, ampak da se da celo prihraniti.« Na primer z ločevanjem odpadkov, zmanjševanjem porabe energije, elektronskim komuniciranjem in preko partnerstev s trajnostno usmerjenimi podjetji »smo ponavadi varčnejši« in zmanjšujemo stroške projekta. »N/a nek način lahko celo s postavitvijo dogodka po trajnostnih merilih pripomoreš k višji finančni učinkovitosti dogodka z določenimi prihranki, ki jih lahko nekje pridobiš na ta način,« izpostavlja predstavnik mestnega kongresnega urada.

Iz odgovorov organizatorjev borze, ki imajo podroben vpogled v finančno vodenje borze, je razvidno, da pri sprejemanju odločitev o trajnostni naravnosti dogodka sledijo »poslovnemu motivu zmanjševanja stroškov«. Kot priznava menedžer v agenciji PCO: »V/sekakor mi zelo radi upoštevamo smernice, ki nam zmanjšujejo stroške. Če ne bi upoštevali nekaterih smernic, bi si zagotovo povišali stroške izvedbe.« Predstavnik agencije PCO podaja primer borznega kataloga: »Če bi šel gledat stroške tistih prvih katalogov, ki so bili 'fensi šmensi', niso pa nič boljše funkcije opravljali kot ta, ki smo ga sedaj naredili s tako rekoč nič denarja s /.../ tehnologijo.« Odločitev za okolju prijazno tehnologijo tiska torej temelji na finančnem cilju zmanjševanja stroškov. Vključevanje trajnostnega menedžmenta v menedžment dogodka vodita torej poslovna logika in namen doseganja višje ekoučinkovitosti. Odločitve, katere trajnostne ukrepe izvesti na poslovni borzi, spremlja torej razmišljanje, v kolikšni meri lahko ti ukrepi prispevajo k ekonomski in hkrati splošni učinkovitosti projekta.

Z uvedbo načrtno izbranih trajnostnih ukrepov poslovna borza tako varčuje pri porabi, zmanjšuje stroške poslovanja in s tem izboljšuje svoje splošne pogoje delovanja. Prakse, kot sta zmanjševanje porabe virov oziroma ustvarjanja odpadkov, namreč ne zahtevajo večjih finančnih vložkov, hkrati pa nudijo takojšne finančne koristi. Trajnostni menedžment

poslovne borze torej sledi predpostavki ekoučinkovitosti, da lahko okolju prijazne prakse vodijo k zmanjševanju operativnih stroškov. Tako so trajnostno usmerjene dejavnosti pravzaprav povezane z opredeljevanjem stroškov in iskanjem učinkovitosti (Schaltegger in drugi 2011, 15). Na ravni menedžmenta dogodka ima trajnostni menedžment preko zmanjševanja stroškov organizacije torej neposreden vpliv na poslovno uspešnost oziroma ekoučinkovitost ter posrednega na konkurenčnost poslovne borze.

Trajnostni menedžment ne vpliva na samo cenovno politiko projekta – za udeležence se namreč ne spreminja strošek udeležbe na Conventi. Po mnenju menedžerja v agenciji PCO bi trajnostni menedžment »moral biti upoštevan kot sestavni del cene udeležbe na dogodku,« vendar trenutno ni. Z vidika udeležencev trajnostni menedžment torej ne vpliva na ekonomsko uspešnost poslovne borze. Ne glede na to, da trajnostni menedžment omogoča večjo poslovno uspešnost, to neposredno ne vpliva na sposobnost borze, da bi znižala ceno svojih storitev in tako povečala obseg prodaje. Trajnosten menedžment borze Conventa torej ne predstavlja strategije stroškovnega vodstva preko visokega obsega prodaje po nižjih cenah; v določenem obsegu pa vpliva na bolj učinkovito poslovanje z nižjimi stroški.

Po drugi strani lahko trajnostni menedžment omogoča oblikovanje konkurenčne prednosti preko diferenciacije od konkurentov. Vsebinska analiza intervjujev na prvi pogled prikazuje, da trajnostni menedžment omogoča diferenciacijo poslovne borze Conventa. »Po tem se razlikujemo od ostalih borz, to se pravi, da je to naša diferenciacija od ostalih borz,« pravi predstavnik agencije PCO. Če torej ne bi uvedli trajnostnega menedžmenta, bi bila Conventa »en poslovni dogodek, kot obstaja marsikje drugje.« Podrobnejša vsebinska analiza pa razkriva, da se diferenciacija Convente po trajnostnem menedžmentu ne navezuje neposredno na pozicioniranje Convente na mednarodni trg v odnosu do konkurentov. Trajnosten menedžment namreč ne vpliva na diferenciacijo na ravni poslovne oziroma ekonomske uspešnosti borze. »Ampak če resnico odgrneš, kako bi bila ta borza sama po sebi različna od drugih borz? /.../ Če potegnemo črto - ljudi mora pripeljati, prostor mora imeti,« izpostavi marketinški vodja v kongresnem centru. Trajnosten menedžment namreč neposredno ne vpliva na »samo poslovno uspešnost borze, da bi bila zaradi tega bolj učinkovita«. Predstavnik marketinške agencije tako poudari, da trajnostni menedžment Convente »v resnici na ta osnovni, ta čisto osnovni 'core', na namen borze ne vpliva«. Osnovna strategija diferenciacije je njena osredotočenost na regijo Jugovzhodna Evropa in njena promocija delu

povpraševalcev preko osebnih srečanj. Prednost Convente je v tem, »da je eno območje, ki je bilo malo zapostavljeno, zaokrožila, predstavila in postavila bolj na vidno cono,« pove marketinški vodja v kongresnem centru. Predstavnik kongresnega urada pravi: »Š/e zmeraj je osnovni namen Convente, da spravi skupaj ponudbo in povpraševanje za srečanja. /.../ Vsako srečanje ima en namen, ali je to znanstveni, strokovni ali poslovni. /I/n cilj sam ni trajnost, razen če ni nekaj iz tega področja, ampak je samo en, v tej fazi ne še nujni, ampak ena dodana vrednost k tej zadevi.« Trajnostni menedžment torej ne predstavlja novega temelja za oblikovanje pozicijske prednosti, na podlagi katerega bi lahko prišlo do sprememb pri konkurenčnem pozicioniranju Convente znotraj industrije. Kot pravi predstavnik marketinške agencije: »Predvsem na njeno pozicijo vpliva vsebinska naravnost« oziroma ustvarjanje poslovnih priložnosti v kongresni destinaciji Jugovzhodne Evrope. S tem vsebinska analiza poudarja vlogo osnovnega poslovnega namena storitve v primerjavi z dodatnimi oziroma dopolnilnimi elementi.

Na elementih osnovnega poslovnega modela borze Conventa sloni namreč nakupna odločitev udeležencev. »/U/deleženci v kongresni dejavnosti /so/ zelo racionalni in bodo na prvo mesto vedno dali poslovni vidik dogodka, časovni, ekonomski vidik. Šele nato bodo pa za zraven govorili o trajnostnem vidiku; to je samo eden od dejavnikov, eden od elementov dogodka,« pojasni menedžer v agenciji PCO in nadaljuje: »Naši kupci ocenjujejo najprej dogodek po finančni plati, da bodo izbrali tisti dogodek, ki prinaša večjo finančno korist. In tisti dogodek, ki zna prikazati večjo finančno korist, bo prvi zaslužil.« Pri odločitvi udeležencev za obisk poslovne borze Conventa torej prevladujejo poslovni oziroma ekonomski motivi. Vsebinska analiza strokovnih člankov novinarjev izpostavlja naslednje ključne poslovne motive udeležencev: ustvarjanje poslovnih priložnosti preko osebnih srečanj med kupci in ponudniki ter v okviru priložnosti za mreženje, poglobljanje znanja v okviru izobraževalnega programa ter možnost izmenjave informacij.

»Ljudje ne gredo na Convento, zaradi tega ker je trajnostna, ampak zaradi 'biznisa',« pravi predstavnik marketinške agencije. Za udeležence trajnostna usmerjenost Convente »absolutno ni prioriteta.« Trajnostni menedžment tako ne predstavlja edinstvene prodajne prednosti, ki bi udeležencem predstavljala prepričljiv razlog za nakupno odločitev. »Trajnostni kongresni turizem ni tako pomembna stvar, da bi nekdo prišel v Ljubljano, ne pa v Barcelono,« pojasnjuje predstavnik kongresnega urada. V okviru osnovnega poslovnega modela Convente

intervjuvanci namreč trajnostni menedžment prepoznavajo kot »začimbo«, »nad-nadgradnjo«, »lepo škatlico« in »delček sestavljanke«. Trajnostni menedžment torej ne predstavlja pomembnega motiva pri nakupni odločitvi, »je pa lahko dodatna spodbuda.« To se sklada z razumevanjem okoljskih in družbenih vprašanj kot pomožnih nalog menedžmenta podjetij (Ulrich in Krieg v Daub in Ergenzinger 2005, 1000). Pozornost strank je namreč usmerjena na osnovno storitveno ponudbo (Eisingerich in drugi 2011, 61). Stranke se odzivajo na dejavnosti podjetij na podlagi njihovega lastnega interesa, torej ko zaznajo, da je določeno podjetje usmerjeno k zadovoljevanju njihovih potreb in da zagotavlja visoko kakovost storitev. Zadovoljevanje lastnih teženj strank preko usmerjenosti storitev in kakovosti ima tako pomembnejšo vlogo kot pa družbena odgovornost (Eisingerich in drugi 2011, 64) oziroma trajnostni menedžment. Rečeno drugače, trajnostni menedžment Convente se asociativno ne povezuje s kakovostjo storitev in ne zadovoljuje potreb strank v tolikšni meri, da bi vplival na nakupno odločitev udeležencev. Skladno s tem vsebinska analiza poudarja pomen zadovoljevanja osnovnih poslovnih motivov udeležencev ter omejuje pomen trajnostnega menedžmenta na dodaten element.

Po mnenju intervjuvancev ima trajnostni menedžment lahko večji vpliv na nakupno odločitev, kadar stranke zasledujejo trajnostne cilje ali strategije. Predstavnik marketinške agencije pravi, da »obstaja nek delež kupcev, ki jih zanima tovrsten produkt in se zaradi tega potem odločijo /za nakup/, ker je to že v startu v njihovem interesu.« To se sklada z razumevanjem uvedbe trajnostnega menedžmenta s ciljem pridobivanja novih vrst strank in s tem osvajanja nišnih trgov na okoljsko zavednih tržnih delih (Ambec in Lanoie 2008). Trajnostno usmerjene stranke namreč zanimajo specifični izdelki oziroma storitve. Podjetja naj bi tako oblikovala inovativne trajnostne izdelke in storitve ter na njih osnovala svojo poslovno strategijo (Schaltegger in drugi 2011, 15). To pa ne drži v primeru Convente, kjer trajnostni menedžment predstavlja dodaten element oziroma dodatno storitev pri osnovnem namenu organizacije poslovne borze.

Trajnostni menedžment nadalje predstavlja enega izmed manj pomembnih elementov pri organizaciji mednarodnih dogodkov. Predstavnik mestnega kongresnega urada podaja primer: »Conventa bi lahko bila najbolj možno trajnostni dogodek, ampak če bi padli na transferjih, če bi bil 'disaster' z letalskimi povezavami in tako naprej, Conventa res zdrsne navzdol. /.../ In da bi tukaj lahko trdili, če izgubimo trajnostni element, da pademo dol,

verjetno ne v primerjavi z drugimi dejavniki, ki lahko bistveno bolj negativno vplivajo.« Trajnostni menedžment torej ni »primarnega značaja,« ampak dodatek k osnovnemu poslovnemu namenu borze Conventa. Trajnostna naravnost Convente je torej »nekako en del celotne slike« dogodka. Tako ne moremo trditi, da je trajnostni menedžment vključen v temeljno strateško usmeritev poslovne borze, temveč skladno z instrumentalnim vidikom predstavlja dodaten element. To pa zmanjšuje priložnosti za vzročno-posledične povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo borze.

Da trajnostni menedžment ne predstavlja točke diferenciacije in posledično priložnosti za oblikovanje pozicijske prednosti, razkriva tudi razumevanje trajnostnega menedžmenta kot storitve, ki ne predstavlja edinstvene vrednosti v očeh udeležencev in jo je mogoče enostavno zamenjati. »Težko bi se reklo, da /trajnostni menedžment/ predstavlja unikatno vrednost,« pravi menedžer v agenciji PCO. Trajnostni menedžment po mnenju intervjuvancev predstavlja neko »pozitivno« oziroma »posebno« dodano vrednost, ne pa edinstvene. Trajnostni menedžment torej ne sporoča večvrednosti nad konkurenti in zato ne predstavlja točke diferenciacije, na podlagi katere bi udeleženci razlikovali med konkurenčnimi poslovnimi borzami. Poleg tega bi po mnenju intervjuvancev trajnostni menedžment lahko zamenjali z drugo dodano vrednostjo. Če na poslovni borzi Conventa ne bi uvedli trajnostnega menedžmenta, bi po mnenju predstavnika kongresnega urada morali »iskati eno drugo točko, ki bi bila toliko močna, da bi nas hotela diferencirati od drugih. Lahko bi bila tudi v čem drugem, da je to najbolj družabna borza, da je to najbolj ... /I/sto bi bilo možno brez nje preživeti; brez problema.« Predstavnika letalskega prevoznika nadaljuje: »Če ne bi bila trajnostna ideja, bi bila pa kakšna druga ideja.« Trajnostni menedžment torej ne predstavlja večje vrednosti za udeležence borze, ki bi Conventi omogočala oblikovanje pozicijske prednosti.

Prav tako diferenciacijo na podlagi trajnostnega menedžmenta postavlja pod vprašaj predpostavka, da morajo biti stranke pripravljene plačati več za storitev, ki jim prinaša večjo korist (Porter 1985, 1990). Na primeru poslovne borze Conventa tega ni mogoče neposredno preučevati, saj se strošek udeležbe na borzi zaradi trajnostnega menedžmenta za udeležence ne spreminja. Kot pravi predstavnik višjega vodstva v kongresnem centru: »Za udeležence to ne pomeni direktno stroška in zato je odnos vedno pozitiven.«

Vsebinska analiza pa razkriva, da intervjuvanci dvomijo v pripravljenost strank, da bi nosile večji strošek za trajnostno naravnane storitve na področju kongresnega turizma. »Če imaš tri ponudbe za izvedbo enega srečanja, jih primerjaš med seboj, da so cene povsod enake, da pa je neke trajnostnih komponent več kot pa pri drugih, se bo klient odločil za trajnostno. Ker je to dober PR, dober vtis pusti. Ne bo pa klient pripravljen plačati en evro več; lahko imaš izjemo, ampak v pravilu pa ne,« deli svoje izkušnje predstavnik kongresnega urada. Nepripravljenost za plačilo višjega stroška za trajnostne rešitve po mnenju intervjuvancev izhaja iz trenutne osredotočenosti na cenovno konkurenčnost pri sprejemanju nakupnih odločitev. »V tem trenutku je na trgu pomembna predvsem cena oziroma razmerje cena-kvaliteta, ampak predvsem moraš biti cenovno konkurenčen.« Zaznana nepripravljenost na plačilo cenovne premije za trajnostne rešitve tako kaže na to, da trajnostni menedžment ne predstavlja dovolj pomembne vrednosti v očeh strank, da bi lahko govorili o oblikovanju edinstvene vrednosti oziroma diferenciaciji na podlagi trajnostne drže.

Nadalje je po mnenju intervjuvancev povpraševanje po trajnostnih rešitvah na področju kongresnega turizma šibko. Pri tem tudi druge študije opredeljujejo nezadostno povpraševanje po trajnostnih rešitvah na določenih področjih (McWilliams in Siegel 2001; Čater in drugi 2009), vključno s področjem kongresnega turizma (Mair in Jago 2010). Pasivna narava deležnikov, razlikovanje med njihovo deklarativno podporo konceptu trajnostnosti in njihovo dejansko nakupno odločitvijo oziroma nepripravljenost za plačilo cenovne premije za trajnostne rešitve tako zaustavljajo uvajanje trajnostnega menedžmenta. To nasprotuje predpostavki, da naj bi prav stranke s svojimi nakupnimi odločitvami predstavljale gonilno silo za uvedbo netržnih dejavnosti (Golob in drugi 2008, 83). Z empirično študijo na primeru Convente prikazujemo, da stranke ne nudijo dejavne podpore pri legitimizaciji okoljskih in družbenih investicij.

Vseeno pa trajnostni menedžment predstavlja »zaželeno« sporočilo za stranke na področju kongresnega turizma. Intervjuvanci tako izpostavljajo, da stranke vse bolj vključujejo koncept trajnostnosti v svoje delovanje. Marketinški vodja v kongresnem hotelu pravi: »/S/rečujemo se že kar z dosti podjetji, ki zelo veliko v tej smeri razmišljajo,« predvsem v določenih industrijah. V teh primerih stranke postavljajo nova, dodatna vprašanja o trajnostni usmerjenosti kongresnoturističnega ponudnika, da lahko

»obkljuka/jo/« »trajnostne alinejce«. Marketinški vodja v hotelu s konferenčnimi zmogljivostmi izpostavlja, da stranke v nekaterih primerih sprašujejo, »na kak način se ogrevate, /.../ koliko ste energijsko učinkoviti, koliko vode potrošite, kako segrevate vodo.« Torej postavljajo »nova vprašanja, ki se v preteklosti niso pojavljala.« Vsebinska analiza intervjujev razkriva, da gre v teh primerih predvsem za preverjanje osnovnih trajnostnih usmeritev kongresnega ponudnika, da stranke ugotovijo, če »izpolnjujejo njihove standarde.« Torej osnovne trajnostne usmeritve postajajo del tradicionalnih standardov oziroma zahtev strank na področju kongresnega turizma, kot je na primer brezžična internetna povezava. Ne moremo pa govoriti o povečevanju povpraševanj prav po trajnostno naravnanih kongresnih produktih. »Jaz sem zasledil v mojem poslovnem okolju eno tako povpraševanje na leto; da iščejo zelo trajnostne zgodbe. Drugje je to ena dodana vrednost, za katero klient ni pripravljen plačati,« pravi predstavnik kongresnega urada. »Vsi so še preveč fokusirani na goli dogodek, več od tega pa ne potrebujejo,« nadaljuje marketinški vodja v kongresnem centru.

Na eni strani torej osnovne trajnostne usmeritve postopoma postajajo del pričakovanih splošnih storitev, pri čemer ne moremo govoriti o dodani ali primerjalni vrednosti, za katero bi lahko pričakovali plačilo cenovne premije. To lahko povezujemo s prepričanju oziroma pričakovanji strank, da bi se morala podjetja obnašati odgovorno do svojega okolja (Golob in drugi 2008, 86). Primer zahtevane oziroma pričakovane trajnostne usmeritve s področja cateringa je uporaba pribora za ponovno uporabo namesto plastičnega. Po drugi strani pa intervjuvanci izpostavljajo, da trenutno ni povpraševanja po trajnostnih rešitvah z edinstveno vrednostjo, ki bi predvidevala višji strošek storitve. Tak primer trajnostne rešitve predstavlja »cula,« ki vključuje lokalno pridelane izdelke in okolju prijazen pribor, kot so »lesene vilčke«, namesto klasičnega paketa malice. Po izkušnjah intervjuvancev je povpraševanje po takšnih »trajnostn/ih/ zgodb/ah/«, ki predstavljajo višji strošek, trenutno izredno omejeno. Torej se pričakovanja strank, ki izražajo svoje etične vrednote, ne prenašajo na področje nakupnih odločitev. Tako pride do razkoraka med pričakovanji strank oziroma njihovo deklarativno podporo trajnostni naravnosti podjetij in njihovo pripravljenostjo, da trajnostne elemente dejansko upoštevajo v nakupnih odločitvah. Pri tem pa moramo izpostaviti, da je po mnenju dela intervjuvancev tudi ponudba trajnostnih kongresnih izdelkov z edinstveno vrednostjo v Sloveniji trenutno omejena.

Vsebinska analiza intervjujev nadalje izpostavlja, da se pomen trajnostnega menedžmenta s časom spreminja. »Kar je danes in, je jutri že 'must'. Kar je 'must', je passé,« izpostavlja predstavnik agencije PCO. Medtem ko lahko trajnostni menedžment danes predstavlja dodano vrednost, bo sčasoma postal nujen sestavni del menedžmenta dogodkov. S tem se bo zmanjševal njegov pomen in vrednost v očeh strank, saj bo postal nekaj, kar je »samo po sebi samoumevno.« Podoben razvoj od potencialne točke diferenciacije do nujnega elementa predstavlja brezžični internet: »Deset let nazaj je bil wi-fi, recimo brezžični internet, USP. Če ga sedaj nimaš, je pa že izločevalni faktor.« Tako osnovne trajnostne zahteve postopoma postajajo del splošnih zahtev kupcev kongresnoturističnih storitev. Skladno s predpostavkami neoinstitucionalne teorije (DiMaggio in Powell 1983) bi lahko trdili, da so kongresnoturistična podjetja v Sloveniji v izomorfnem procesu sprejemanja trajnostne naravnosti. Osnovni elementi trajnostnega menedžmenta torej postajajo pomemben element za pridobivanje oziroma ohranjanje legitimnosti v industriji, kar obravnavamo v naslednjem podpoglavju.

Glede na to, da trajnostni menedžment na primeru borze Conventa ne nudi edinstvene, težko posnemljive in težko zamenljive vrednosti za stranke, bi težko govorili o diferenciaciji na podlagi trajnostnega menedžmenta. Dejavnikov, ki lahko ključno oziroma kritično vplivajo na uspešnost poslovne borze, je že po definiciji ključnih dejavnikov omejeno število. In trajnostni menedžment ni eden izmed njih. Na ravni konkurenčnega pozicioniranja poslovne borze Conventa trajnostni menedžment tako predstavlja konkurenčno pariteto, kar pomeni, da ustvari enako vrednost kot konkurenti. Trajnosta drža v primeru poslovne borze torej omogoča izenačeno finančno uspešnost, kar Convento umešča v celico številka 5 na matrici konkurenčnega pozicioniranja. Trajnosta menedžment poslovne borze torej predstavlja primer ohlapnih znanj in sredstev, saj ne vpliva na zaznano vrednost storitve v očeh udeležencev. Če na primeru poslovne borze Conventa upoštevamo, da trajnostni menedžment omogoča poslovno uspešnost oziroma ekoučinkovitost, in predpostavljamo, da gre za relativno pomembne prihranke ob ustvarjanju enake vrednosti za udeležence borze, pa trajnostni menedžment Convente lahko predstavlja tudi konkurenčno prednost. V tem primeru bi se v matrici konkurenčnih poziciji, ki je prikazano na sliki 2.11, nahajala na položaju številka 2.

Legitimizacija in umeščanje v skupno kategorijo

V odnosu do konkurenčnih poslovnih borz trajnostni menedžment v očeh udeležencev ustvarja skupne asociacije, ki omogočajo umeščanje Convente v kategorijo mednarodnih poslovnih borz. Pri tem se navezujemo na kategorične asociacije, za katere stranke verjamejo, da znotraj določene kategorije izdelka ali storitve nudijo legitimnost in verodostojnost podjetjem (Keller in drugi 2008, 54–5). S tem predstavljajo potrebne, vendar ne nujno zadostne pogoje za nakupno odločitev strank (Keller in drugi 2008, 105). Tako se kategorične asociacije navezujejo na doseganje konkurenčne paritete in hkrati utemeljevanje legitimnosti podjetij.

Vsebinska analiza strokovnih člankov razkriva podobno razumevanje trajnostnega menedžmenta na borzi, kot je uvedba televizijskega kanala Conventa TV s spletnim prenosom v živo. V prerezu namreč strokovni članki vključujejo naslednje ključne elemente:

- osnovne podatke o borzi kongresnega turizma, ki povezuje regijo Jugovzhodna Evropa;
- osnovne podatke o razstavljalcih in vabljenih gostih;
- ključne elemente programa (individualni sestanki, izobraževalni program, priložnosti za mreženje, študijski izleti);
- predstavitev kongresne in incentive ponudbe Slovenije ter širše regije Jugovzhodna Evropa;
- izpostavljene novosti (trajnostne rešitve, tehnološke novosti, podeljena priznanja).

Trajnostna naravnost Convente in Conventa TV tako predstavlja dva primera novosti, ki ju novinarji izpostavljajo v naslednjem kontekstu: »Kot jasen znak, da dobro poznajo najnovejšo tehnologijo, ki doda vrednost poslovnim borzam, so organizatorji kongresne borze Conventa za Jugovzhodno Evropo zagnali spletni TV-kanal na borzi,« (Roythorne 2011), »Spletni TV-kanal /.../ nudi borzi zanimivo svojevrstnost« (Whiteling 2011a) in »prikaže, kako hitro se Conventa razvija« (Roythorne 2011). Conventa TV in trajnostni menedžment tako na poslovni borzi predstavljata novosti, ki udeležencem dodajata vrednost. Strokovni članki trajnostni menedžment Convente tako opredeljujejo tudi kot »novost«, »zanimivost«, »veliko idejo« in »učno lekcijo« v primerjavi z drugimi mednarodnimi borzami. Razumevanje trajnostnega menedžmenta kot novosti potrjuje tudi časovna razporeditev strokovnih člankov,

umeščenih v analizo. Večina strokovnih člankov, ki se navezujejo tudi na trajnostni menedžment, poroča o tretji izdaji borze leta 2011, ko je Conventa začela z uvajanjem trajnostnega menedžmenta. Z leti število člankov, ki obravnavajo tematiko trajnostne usmerjenosti borze, upada, ne glede na to, da je program trajnostnega menedžmenta vsako leto nadgrajen. Če razumemo trajnostni menedžment kot novost za poslovno borzo in se v strokovnih člankih izpostavlja vsakoletne novosti, potem je dejstvo, da število člankov o trajnostni naravnosti s časom upada, razumljivo.

Nadalje vsebinska analiza strokovnih člankov izpostavlja umeščanje poslovne borze Conventa v mednarodno okolje, in sicer preko omembe partnerstev z mednarodnimi združenji, organizacijami in posamezniki, preko nastopov mednarodno uveljavljenih predavateljev ter z izpostavljanjem uglednih tujih udeležencev borze.³³ Tuji članki torej ne poudarjajo lokalnih udeležencev ali tematik, temveč se osredotočajo na podajanje podatkov v povezavi z globalno kongresno industrijo. Tako so v člankih in posledično tudi na fotografijah najbolj izpostavljeni: Miha Kovačič, organizator borze, ter Paul Kennedy, strateški svetovalec borze iz Velike Britanije; vabljeni gostje iz uveljavljenih destinacij Zahodne Evrope; ugledni gostje in predstavniki mednarodnih združenj oziroma organizacij iz tujine. Kot izpostavlja francoska revija *Meet and Travel Mag* (2011, 24): »Država gostiteljica, mala Slovenija, pobudnica Convente skupaj z revijo Kongres in znanjem Paula Kennedyja (Kennedy Consulting), je letos ponovno dokazala, da ta trg ponuja dinamičnost, ki bi bila v ponos tudi veliko večjim evropskim državam«. Colston (2011a) izpostavlja povezavo Convente z uglednimi mednarodnimi združenji: »Meeting Professionals International in IMEX Forum vodij prihodnosti sta prav tako podprli borzo in sodelovali pri oblikovanju izobraževalnega programa.« Mednarodni strokovni članki torej vlečejo posredne vzporednice z globalnim kongresnim trgom in tako poslovno borzo Conventa umeščajo med mednarodno uveljavljene poslovne borze na področju kongresnega turizma.

Gre torej za povezovanje poslovne borze Conventa s kategoričnimi asociacijami drugih poslovnih borz. V vsebinski analizi intervjujev marketinški vodja v kongresnem centru izpostavlja: »Č/e je trajnostni razvoj sedaj trend, gre torej za sinonim, da je to borza, ki je v trendu. Borza, kjer so ljudje, ki vedo, kaj delajo, poznajo industrijo in današnja pričakovanja

³³ Medtem ko mednarodni strokovni članki s pogledom od zunaj navznoter poslovno borzo Conventa umeščajo v mednarodno okolje, se slovenski strokovni članki s pogledom od znotraj navzven v večji meri osredotočajo na predstavitev poslovne borze, kongresnega turizma in na kongresno ponudbo regije Jugovzhodna Evropa.

/strank/.« Intervjuvanci torej izpostavljajo asociacije trajnostnega menedžmenta na Conventi, s tem da si »v trendu«, »in« oziroma »moderen«. »To, da si v trendu, ti zvišuje neko privlačnost, se oblikuje nek imidž, ki kaže na to, da si seznanjen z vsemi zahtevami ali pa vse močnejšimi zahtevami na trgu,« pravi predstavnik mestnega kongresnega urada. »Sedaj nam namreč veliko podjetij tudi iz regije Jugovzhodna Evropa sledi, zato ker imamo s trajnostnimi smernicami imidž vodilnega in modernega dogodka,« doda menedžer v agenciji PCO. S tem ko poslovna borza sledi mednarodnemu trendu, dokazuje poznavanje globalnega trga in področja delovanja. S sledenjem mednarodnemu trendu trajnostnega menedžmenta Conventa dobi predvsem »večjo težo navzven« oziroma se na ta način »dokazuje.«

Preko trajnostnega menedžmenta in njegove asociacije na modernost, trendovskost, novost in profesionalnost se torej borza Conventa pozicionira v isto kategorijo kot »njena veliko večja brata EIBTM in IMEX« (Whiteling 2011b). S pomočjo trajnostnega menedžmenta Conventa torej vzpostavlja oziroma utrjuje svoje članstvo v kategoriji mednarodnih poslovnih borz na področju kongresnega turizma. Kot pravi predstavnik catering agencije: »Seveda je naš cilj priti tja v tisto ligo, samo treba je narediti ne vem še koliko korakov in to so vse stvari, ki nas peljejo tja.«

Pri tem trajnostni menedžment ni pomemben *per se*, temveč gre za njegovo simbolno vlogo z upoštevanjem mednarodnih trendov ter dokazovanjem znanja, sposobnosti in zrelosti industrije. Iz vsebinske analize lahko namreč sklepamo, da trajnostni menedžment na mednarodni ravni predstavlja institucionalizirano in posledično pričakovano prakso podjetij na področju kongresnega turizma. Gre torej za obliko legitimizacije Convente na mednarodnem kongresnem trgu preko upoštevanja institucionaliziranih norm oziroma prepričanj o ustreznem vedenju podjetij. Nova podjetja oziroma storitve se namreč pogosto oblikujejo po drugih podjetjih s podobnimi storitvami, ki uživajo legitimnost oziroma so uspešna v določeni industriji. S tem ko Conventa v mimetičnem izomorfem procesu prevzema trajnostno držo, kot jo utemeljujejo pomembni mednarodni dejavniki v kongresni industriji, pridobiva odobravanje mednarodne kongresne skupnosti. Upoštevanje uveljavljenih, legitimnih procedur, kamor se uvrščajo pričakovane trajnostne storitve, namreč povečuje legitimnost Convente in njeno sposobnost preživetja v kongresni industriji. To se kaže z umeščanjem Convente v skupno kategorijo mednarodno uveljavljenih poslovnih borz za področje kongresnega turizma. Za mlado poslovno borzo, ki

predstavlja manj prepoznavno destinacijo z negativno začetno podobo, je umeščanje oziroma legitimno članstvo v kategoriji mednarodnih poslovnih borz na področju kongresnega turizma pomembno.

4.2.3 Trajnostni menedžment kot del vrednosti storitvene znamke

Po mnenju intervjuvancev trajnostni menedžment diferencira borzo Convento napram konkurenčnim borzam na »komunikacijskem nivoju« oziroma predstavlja »dodatne zgodbe« in vsebine, pomembne za udeležence. »Komunikacijski nivo« se razlikuje od poslovne oziroma *business* ravni poslovne borze. Iz vsebinske analize je razvidno, da se komunikacijska raven navezuje predvsem na pozitivne asociacije o trajnostnosti in trajnostnem menedžmentu, imidž borze ter na izkušnjo udeležencev. Trajnostni menedžment tako vpliva na diferenciacijo znamke poslovne borze Conventa napram konkurentom na ravni znamke (angl. »brand-level differentiation«). Diferenciacija namreč lahko poteka na ravni izdelka ali storitve (npr. poslovna borza za kongresni turizem Jugovzhodne Evrope) ali pa na ravni znamke (Romaniuk in drugi 2007, 43). V primeru trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa gre torej za diferenciacijo znamke na ravni kategorije poslovnih borz za kongresni turizem.

Medtem ko ostaja odnos med trajnostnim menedžmentom in znamčenjem oziroma oblikovanjem vrednosti tržne znamke teoretično neopredeljen, lahko osnovo predstavlja povezava med družbeno odgovornostjo podjetij in vrednostjo njihove tržne znamke (Brickley in drugi 2002; Bhattacharya in Sen 2004; Jones 2005; Du in drugi 2007; Lai in drugi 2010; Hsu 2012; Torres in drugi 2012). Pri tem ponovno izhajamo iz teoretičnih opredelitev za potrošniške trge izdelkov, saj se dosedanje študije ne usmerjajo na organizacijske trge oziroma storitvena področja.

V okviru Kellerjeve (1993) opredelitve vrednosti znamke lahko razumemo pozitiven odziv potrošnikov na marketinške aktivnosti znamke kot pozitiven odziv na družbenoodgovorne pobude podjetij. Če torej prilagodimo dikcijo, se vrednost tržne znamke v večji meri navezuje na pozitivne odzive potrošnikov na družbenoodgovorne pobude v sklopu znamke kot na enake dejavnosti izdelkov brez družbenoodgovorne drže v isti kategoriji.

Družbenoodgovorne pobude namreč spodbujajo pozitivne asociacije s podjetjem, kar lahko vodi k večji prepoznavnosti in zaznani kakovosti izdelkov. Družbenoodgovorne asociacije nadalje izboljšujejo imidž znamke, vzpostavljajo njeno verodostojnost, potrošnikom zbudijo občutke o znamki in občutek pripadnosti znamki. Tako družbenoodgovorne dejavnosti vodijo k pozitivnemu vrednotenju znamke in močnejšemu istovetenju z znamko. Le to pozitivno vpliva na pripravljenost potrošnikov za nakup in plačilo cenovne premije ter spodbuja povečanje njihovega zadovoljstva ter zvestobo znamki (Sen in Bhattacharya 2001; Ricks Jr. 2005; Lai in drugi 2010; Wang 2010; Hsu 2012).

Pri tem izhajamo iz Kellerjeve in Aakerjeve (1995) predpostavke, da ima imidž podjetij neposreden vpliv na zaznano kakovost izdelkov; le-ta pa vpliva na nakupno odločitev potrošnikov. Družbenoodgovorne pobude torej omogočajo podjetjem diferenciacijo izdelkov, saj ustvarjajo pozitivne asociacije oziroma imidž znamke. Spodbudijo namreč pozitivno miselnost potrošnikov, kar omogoča oblikovanje prednosti v obliki vrednosti tržne znamke. Tako družbenoodgovorna drža razširja razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov s kontekstom, v katerem le-ti nastajajo (Jančič 2004, 892). Zaznave potrošnikov o družbeni odgovornosti podjetij so posledično pozitivno povezane z vrednostjo znamke (Lai in drugi 2010; Hsu 2012). Družbenoodgovorna drža podjetij tako predstavlja pomembno gonilno silo pri zaznavanju in vrednotenju znamk.

Po drugi strani lahko znamke razumemo kot tržne signale, s pomočjo katerih podjetja potrošnike obveščajo o lastnostih izdelkov, dokazujejo njihovo kakovost in zagotavljajo verodostojnost informacij. S tem ko podjetja oblikujejo signale o verodostojnosti tržne znamke, povečujejo zaznano kakovost izdelkov, zmanjšujejo tveganja, povezana z nakupom, in povečujejo pričakovane koristi za potrošnike. Povečana koristnost pa lahko vodi k višji vrednosti znamke. S tem ko družbena odgovornost podjetij povečuje verodostojnost znamke, lahko pozitivno vpliva na vrednost tržne znamke (Wang 2010, 336–7). Družbena odgovornost podjetij je torej lahko predhodnik vrednosti njihove znamke.

Nadalje lahko razumemo povezave med družbenoodgovorno držo podjetij in znamčenjem tudi v sklopu teorije deležnikov. Jones (2005, 17–8) namreč oblikuje deležniški pristop k razumevanju vrednosti tržne znamke. To opredeli kot soustvarjalno vzajemno delovanje med znamko in njenimi deležniki. Bolj kot je torej zadoščeno pričakovanjem deležnikov, večja je vrednost tržne znamke. Ker družbenoodgovorno vedenje podjetij predstavlja eno izmed

pomembnejših pričakovanj deležnikov, je mogoče sklepati o pozitivni povezavi med družbeno odgovornostjo podjetij in vrednostjo njihove tržne znamke. Družbenoodgovorna drža tako omogoča vzpostavitev zaupanja med podjetji in deležniki, ki se tako bolj zavežejo podjetjem (Torres in drugi 2012, 13).

Družbenoodgovorna drža omogoča torej oblikovanje vrednosti za podjetja, ki lahko vodijo k diferenciaciji na trgu (Polonsky in Jevons 2006, 341). S tem postane družbena odgovornost sestavni del strategije diferenciacije podjetij in oblika strateške investicije, podobno kot sta oglaševanje ali raziskave in razvoj (Hsu 2012, 189). Z empirično študijo doktorske disertacije izpostavljamo naslednje elemente diferenciacije Convente po trajnostnem menedžmentu na ravni znamčenja:

- **izkušnja udeležencev borze Convente.** Trajnostni menedžment prispeva k izkušnji udeležencev »na licu mesta«. Trajnostna drža Convente je torej »neka začimba in začimba je vedno tista, ki na koncu pač lahko naredi neko stvar, bom rekla zelo (če sva pri tej kulinarični dikciji) okusno ali pa povprečno,« podaja primerjavo predstavnica višjega vodstva v kongresnem centru. Trajnostni menedžment pozitivno vpliva na vzdušje na poslovni borzi, počutje udeležencev in splošen vtis borze, kar skupaj predstavlja izkušnjo udeležencev na poslovni borzi. Trajnostni ukrepi, kot so leseni zabojčki in njihove vonj, »ustvarja/jo/ eno pozitivno atmosfero« oziroma »vpliva/jo/ na vzdušje celotne borze«. Udeleženci borze so tako pozitivno presenečeni in navdušeni nad trajnostno zunanjo podobo poslovne borze. Zaradi trajnostnih ukrepov se udeleženci počutijo boljše, bolj »prijetno in domače«. Kot pravi predstavnik mestnega kongresnega urada: »/Trajnostni vidiki niso tam samo zaradi samih sebe, ampak tudi vplivajo na počutje samih udeležencev med trajanjem same borze. Tukaj se lahko dotaknejo vsakega posameznika.« »/Ljudje so radi del nečesa, kar je pozitivno in trajnost/nost/ je pozitivna, tako da jim je to všeč,« nadaljuje predstavnik marketinške agencije. Preko trajnostnih ukrepov na poslovni borzi Conventa tako udeleženci dobijo občutek, »da se dela nekaj okolju prijaznega« oziroma »da nekomu ni vseeno«. S trajnostno vizualizacijo poslovna borza torej ustvarja pozitivno vzdušje in udeležencem posreduje občutek ozaveščenosti oziroma trajnostne naravnosti, del česar si udeleženci želijo biti. Nadalje trajnostna vizualizacija borze prispeva k dobremu vtisu dogodka oziroma »prispeva k temu, da rečeš vau«. Udeleženci si torej trajnostno podobo borze »zapomnijo kot nekaj vau, nekaj novega, lepega ali pa nevidenega in zanimivega«. Trajnostni menedžment

Convente predvsem preko svoje vizualne komponente tako vpliva na »izkušnje uporabnikov v celoti 'on the spot', na kraju samem.«

S tem se navezujemo na koncept izkustvenega marketinga (Schmitt 1999, 26–34), da stranke z znamkami povezujemo preko izkustev in na načine, ki so zanje osebno bistveni, pomenljivi in vredni pomnjenja. Izkušnje namreč izvabljajo bolj čustven odziv strank oziroma omogočajo bolj personalizirano stopnjo vpletenosti. Preko čutnih in umskih dražljajev oziroma preko izkušenj tako lahko povezujemo podjetja in tržne znamke z življenjskim slogom strank ter tako umeščamo individualen nakupni proces v širši družbeni kontekst. Stranke lahko tako preko nakupne odločitve izražajo svoje vrednote, se vključujejo oziroma umeščajo v družbo. Lahko namreč dobijo pozitiven občutek, da s podporo trajnostno naravnanim podjetjem pozitivno prispevajo k varovanju okolja in družbe (Carroll in Shabana 2010, 92). Vsebinska analiza intervjujev tako izpostavlja, da trajnostna izkušnja na poslovni borzi posega na čustveno raven in povezuje znamko borze z njenimi udeleženci.

Kvantitativna analiza rezultatov anket nadalje poudarja pomen izkušnje udeležencev poslovne borze Conventa. Če primerjamo povprečne vrednosti sestavljenih kazalnikov, ki tvorijo latentne spremenljivke v modelu vrednosti storitvene znamke, zavzame izkušnja strank največjo povprečno vrednost ($\bar{x} = 5,9$). Univariatna analiza nadalje razkriva, da pri izkušnji strank posamezni kazalniki v največji meri zavzemajo konstantne vrednosti, pri čemer izstopa manifestna spremenljivka storitev zaposlenih (ESER). Večinoma se anketiranci popolnoma strinjajo s petimi od sedmih trditev, ki tvorijo spremenljivko storitev zaposlenih. Večjo variabilnost v rezultatih zaznavamo le v primeru trditev, da Conventa nudi osebno pozornost (ESER7) in odzivnost (ESER1). Nadalje se pri spremenljivki izkušnje strank anketiranci v večji meri popolnoma strinjajo s trditvama o dobrih osnovnih storitvah borze Conventa (SER5) in sposobnostih zaposlenih (SESC1). Rezultati kvantitativne analize torej izpostavljajo, da poudarek pri izkušnji strank temelji na storitvah zaposlenih. Pozitivna ocena izkušnje anketirancev z udeležbo na poslovni borzi Conventa izhaja tako v prvi vrsti iz ocene storitev zaposlenih, nato osnovnih storitev borze ter njene storitvene pokrajine. Izpostaviti moramo, da je ocenjevanje teh manifestnih spremenljivk posebno pomembno v kontekstu kongresnega turizma. Ena glavnih dejavnosti kongresnoturističnih deležnikov oziroma anketirancev je namreč, da v sklopu dogodkov zagotavljajo raznovrstne izkušnje svojim

strankam. Tako bi lahko pričakovali zelo kritično ocenjevanje trditev prvotno o storitveni pokrajini in drugotno o osnovnih storitvah in storitvah zaposlenih, ki se navezujejo na strokovno področje anketirancev. S tega vidika ima visoka aritmetična sredina kazalnikov storitev zaposlenih in osnovnih storitev ter seveda izkušenj strank toliko večjo težo.

Osrednja vloga izkušnje potrjuje Berryjevo (2000, 130) predpostavko, da v storitvenih dejavnostih dejanske izkušnje strank nesorazmerno vplivajo na oblikovanje pomena in nato vrednosti znamk. Izkušnja strank torej zmanjšuje pomen tradicionalnega razumevanja zavedanja znamke in načina njegovega oblikovanja preko predstavljene znamke in zunanjega komuniciranja. Pri oblikovanju vrednosti storitvene znamke v očeh udeležencev poslovne borze Conventa pride torej do preskoka iz zunanjega na notranji marketing. Po Brodieju (2009, 109) lahko namreč razlikujemo med zunanjim marketingom, ki se navezuje na komuniciranje obljub o storitveni ponudbi, interaktivnim, ki poudarja medsebojne vplive zaposlenih in strank pri ustvarjanju izkušenj in uresničevanju obljub, ter notranjim marketingom, ki vključuje vire in procese, ki izpolnjujejo obljube o storitveni ponudbi. Za udeležence oziroma obstoječe stranke imajo po rezultatih empirične študije interaktivne in notranje marketinške dejavnosti pomembnejšo vlogo kot pa tradicionalne zunanje marketinške dejavnosti (promocija, oglaševanje, širjenje govoric, publiciteta). V modelu vrednosti storitvene znamke Convente poudarek torej ni toliko na predstavljeni znamki ter zavedanju znamke, temveč predvsem na izkušnji udeležencev in posledično pomenu znamke.

Kvantitativna raziskava nadalje izpostavlja, da so vse povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom Convente in vrednostjo njene znamke pozitivne in vsaj srednje močne. Vsi koeficienti korelacije oziroma velikosti učinka tako kažejo dosledno povezavo med trajnostno naravnostjo in vrednostjo znamke poslovne borze. Izpostaviti pa moramo predvsem povezavo med trajnostno držo in izkušnjo udeležencev. Sestavljeni spremenljivki storitev zaposlenih in osnovnih storitev sta namreč močno povezani z zaznanim trajnostnim menedžmentom ($r_s = 0,526$ in $r_s = 0,508$). Po mnenju anketirancev vrednost trajnostne drže Convente izhaja predvsem iz izkušnje oziroma interakcij z zaposlenimi. Čeprav se kazalniki storitev zaposlenih ne skladajo neposredno s kvalitativnimi kodi 'dober vtis', 'pozitivno vzdušje', 'dobro počutje' in 'pozitivni občutki za udeležence', lahko vlečemo določene vzporednice. Pri storitvah zaposlenih je namreč poudarek na medosebni razsežnosti storitvene ponudbe, zato lahko sklepamo, da to predstavlja bolj oseben, pomenljiv in čustven način

ustvarjanja povezav med udeleženci in znamko Convente. Tako s kvalitativnim in kvantitativnim delom raziskave izpostavljamo povezavo med trajnostno držo borze in izkušnjo udeležencev predvsem na čustveni ravni, oziroma poudarjamo pomen odnosov, interakcij med udeleženci, zaposlenimi in samo poslovno borzo.

Kvalitativna analiza nadalje poudarja vlogo fizičnih elementov, ki z vzbujanjem čustev in oblikovanjem izkušnje spodbujajo pozitivne odzive na znamko (Grace in O'Cass 2004, 452). S tem se navezujemo na trajnostni videz borze oziroma trajnostno vizualizacijo Convente, ki jo v največji meri odraža uporaba lesenih zabojčkov namesto klasične razstavne konstrukcije. Poudarek je torej na »trajnostnem stilu in postavitvi borze« oziroma »dominantnih vizualnih komponentah«, »ki so vidne na prvi pogled«. Poudarek na vizualizaciji trajnostnega menedžmenta je pomemben v navezavi na vprašanje, koliko so udeleženci informirani in v kolikšni meri zaznavajo trajnostne ukrepe. Intervjuvanci, ki so vpleteni v samo izvedbo trajnostnega menedžmenta in naj bi torej imeli najširše razumevanje in poznavanje tematike, priznavajo, da ji ne posvečajo veliko pozornosti, saj so »bolj osredotočen/i/ na druge stvari.« Postavlja se torej vprašanje, v kolikšni meri so udeleženci poslovne borze seznanjeni s trajnostnim menedžmentom. Kongresni vodja v kongresnem hotelu pravi, da ne glede na obseg komunikacije o trajnostni naravnosti Convente ni prepričan, »da ljudje /te informacije/ res preberejo.« Lahko torej sklepamo, da jih del udeležencev »prezre in vse skupaj gre mimo njih.« Menedžer v agenciji PCO izpostavlja, da udeleženci dela trajnostnih ukrepov posledično »sploh ne opazijo.« »Jaz mislim, da večina ljudi mogoče opazi določene drobce, to kar je najbolj skomunicirano, to kar je najbolj poudarjeno že pred borzo ali tekom same borze,« pravi predstavnik mestnega kongresnega urada in nadaljuje, »da večina ljudi lahko tako na prvo žogo reče: 'Aha, opažam, super, pozitivno'.« Gao in Bansal (2013, 251) izpostavljata, da deležniki pogosto ne zaznavajo manjših okoljskih in družbenih pobud, saj jih je težko izmeriti, hkrati pa delovanje podjetij ni povsem pregledno. Deležniki lahko tako prezrejo trajnostne ukrepe in posledično ne morejo razlikovati med podjetji, kar vodi k šibki vzročni povezavi med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo. Tudi z empirično študijo izpostavljamo dvom, v kolikšni meri udeleženci zaznavajo trajnostni menedžment oziroma v kolikšni meri je opazen. Tako poudarjamo pomen vizualnega izpostavljanja trajnostnih ukrepov, saj to povečuje verjetnost, da udeleženci zaznajo okolju prijazne oziroma družbenoodgovorne ukrepe.

Fizični elementi oziroma vizualizacija storitev tako predstavljajo pomemben del izkušnje udeležencev, kar podpirajo tudi rezultati kvantitativne analize. Intervjuvanci, ki v veliki meri izpostavljajo pomen trajnostne vizualizacije, se pri tem navezujejo na posamezne trajnostno naravnane fizične elemente (npr. lesena razstavna konstrukcija) in ne na celotno postavitve borze. Po drugi strani pa se s kvantitativno analizo s spremenljivko storitvene pokrajine navezujemo na splošno umestitev storitev v prostor oziroma na lastnosti kongresnoturističnih objektov. Kljub temu da korelacijska analiza prikazuje srednje močno povezavo med zaznamim trajnostnim menedžmentom in storitveno pokrajino, bi glede na rezultate kvalitativne analize na prvi pogled lahko pričakovali še večji koeficient korelacije. Storitvena pokrajina ($r_s = 0,363$) je namreč v konceptu izkušnje strank odvisna glede na storitve zaposlenih ($r_s = 0,526$) in osnovne storitve ($r_s = 0,508$) ter v najnižji meri povezana s trajnostnim menedžmentom borze. Če upoštevamo razlike med tolmačenjem intervjuvancev in merskim instrumentom pri anketiranju, je razlika med poudarkom na trajnostni vizualizaciji v kvalitativni analizi in srednje močno povezavo v kvantitativni razumljiva. Zaključimo lahko, da povezava med izkušnjo udeležencev in zaznamim trajnostnim menedžmentom vsekakor ima najpomembnejšo vlogo v našem modelu. Pri tem poudarjamo, da ta povezava temelji na čustveni ravni vzbujanja občutkov udeležencev, in sicer predvsem preko interakcij z zaposlenimi in s trajnostno naravnanimi vizualnimi elementi.

Utemeljitev, da morajo podjetja skladno izvajati in komunicirati svoje družbenoodgovorne dejavnosti, da dosežejo legitimnost (Golob, Jančič in Lah 2009, 459–60), lahko razširimo na področje izkušenj. Z empirično raziskavo namreč izpostavljamo dvom, v kolikšni meri prvotni deležniki zaznavajo trajnostne ukrepe in ustrezna komunikacijska sporočila. Nato preusmerjamo pozornost na izkušnje strank, vizualizacijo in interakcije z zaposlenimi kot nekatere izmed ključnih elementov pri doseganju rezultatov trajnostne naravnosti Convente. Lahko torej predpostavljamo, da morajo storitvena podjetja skladno izvajati in komunicirati trajnostno naravnane ukrepe, hkrati pa morajo skladno s tem tudi ustvarjati trajnostno izkušnjo za deležnike;

- **oblikovanje trajnostnega imidža borze**, pri čemer je imidž vtis ali mentalna podoba posameznikov o zaznani entiteti (Podnar 2011, 19). Trajnostni menedžment Convente seveda vpliva na mentalno podobo borze Conventa. Kajti »/trajnostni vidik je že nekje vgrajen v imidž, v persono Convente« oziroma predstavlja »dušo 'branda'« Convente. Intervjuvanci

tako izpostavljajo pozitiven vpliv trajnostne drže borze na njen imidž, kvantitativna analiza pa nadalje potrjuje povezavo med zaznanim trajnostnim menedžmentom in pomenom znamke ter izpostavlja močno povezavo z osebnostjo znamke. V nadaljevanju predstavljamo kvantitativne in kvalitativne rezultate, kako je trajnostni menedžment borze povezan z manifestnimi spremenljivkami pomena znamke: osebnostjo znamke, njeno zaznano vrednostjo in asociacijami s poslovno borzo;

- **istovetenje Convente s trajnostnim menedžmentom.** Na ravni znamčenja trajnostni menedžment predstavlja eno izmed značilnosti oziroma edinstvenosti poslovne borze Conventa. »Conventa se identificira s trajnostnim menedžmentom,« pravi predstavnik nacionalnega kongresnega urada, predstavnik mestnega urada pa dodaja, da če ne bi sledili smernicam trajnostnega menedžmenta, bi Conventa izgubila »eno to svojo močno identifikacijsko noto.« Na točki, ko intervjuvanci razpravljajo o »trajnostni identiteti« Convente, se kvantitativna analiza navezuje na osebnost znamke Convente. Če primerjamo koeficiente korelacije med zaznanim trajnostnim menedžmentom in manifestnimi spremenljivkami za pomen znamke ($r_s = 0,660$), največjo vrednost zavzema osebnost znamke. Povezava med pomenom znamke Convente in njeno trajnostno naravnanoostjo temelji torej predvsem na znamki kot osebi. Element osebnosti znamke namreč nudi povezavo s čustvenimi oziroma simboličnimi prednostmi znamke, hkrati pa je temelj za odnos med strankami in znamko (Aaker 1996, 111–13). Nasprotno pa koeficient korelacije z **zaznano vrednostjo znamke** ($r_s = 0,357$), ki ponavadi vključuje funkcionalne prednosti, zavzema nižje vrednosti v kontekstu spremenljivke pomena znamke. Sklepamo lahko torej, da anketiranci povezujejo zaznan trajnostni menedžment predvsem s simboličnimi prednostmi in v manjši meri s funkcionalnimi prednostmi znamke. Trajnostni menedžment torej temelji na čustveni razsežnosti in odnosih med udeleženci, zaposlenimi in samo poslovno borzo;

- **asociacija trajnostnosti in trajnostnega menedžmenta s pozitivnim.** »Danes vse, kar je povezano s trajnostjo, se odzvanja na kakršnokoli blagovno znamko v pozitivni smeri. To je sigurno nekaj, kar ljudje jemljejo kot pozitivno,« izpostavlja predstavnik marketinške agencije. Intervjuvanci torej trajnostnost asociirajo s »pozitivn/im/«, »pozitivn/im/signal/om/« oziroma »pozitivn/o/ smerj/o«. Trajnostni razvoj oziroma menedžment namreč predstavljata »pravo smer« razvoja, ki ji je potrebno slediti v prihodnosti. Z dolgoročnega vidika intervjuvanci deklarativno podpirajo trajnostni razvoj in menedžment, saj gre za

»miselnost, ki nas pelje v pravo smer.« Na tej točki se lahko naslonimo na etični pogled na trajnostni menedžment, ki trajnostni drži nudi moralno oziroma etično utemeljitev. Posledično lahko sklepamo, da osebne vrednote in želja po pozitivnem vplivu na okolje in družbo kongresnoturističnih deležnikov v določeni meri vodijo v izvajanje okolju prijaznih in družbenoodgovornih dejavnosti;

- **asociacija trajnostne naravnosti borze z inovativnostjo.** Porter in van der Linde (1998, 352–61) izpostavljata inovacije kot orodje za doseganje konkurenčne prednosti preko ekološkega menedžmenta. Inovacije namreč podjetjem omogočajo veliko bolj storilno uporabo številnih virov. Vsebinska analiza intervjujev poudarja, da na področju kongresnega turizma v Sloveniji lahko govorimo o uvajanju mehkih trajnostnih ukrepov, le v redkih primerih pa o »trdih primerih« oziroma »hardware«. Po besedah predstavnika mestnega kongresnega urada gre za »'keep-it-simple' variant/e/, s poudarkom na ključnih področjih delovanja, kjer lahko naredimo izboljšave brez hudih investicij.« Kongresni vodja v kongresnem hotelu pravi, da gre za »res tako realne stvari, ki so dejansko smiselne in izvedljive v naših destinacijah.« To pa drži tudi na primeru trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa. Govorimo lahko torej predvsem o prilagoditvah obstoječih storitev na trajnosten način, ne pa o revolucionarnem oblikovanju trajnostnih storitev oziroma trajnostnih inovacijah (Kotsemir in drugi 2013, 21).

Medtem ko se intervjuvanci torej ne navezujejo na oblikovanje ali vključevanje inovativnih trajnostnih rešitev, pa izpostavljajo asociacije med trajnostnim menedžmentom poslovne borze in inovativnostjo. Na primeru trajnostnega menedžmenta borze Conventa »/v/ idim v tem pozitivne konotacije, pozitivne asociacije, ki se mi tako porajajo; zagotovo v korak s časom, inovativno,« pravi predstavnik mestnega kongresnega urada. Medtem ko na ravni oblikovanja konkurenčne prednosti torej ne pride do povezovanja med trajnostnim menedžmentom in inovativnostjo, se ta povezava oblikuje na ravni storitvenega znamčenja. Trajnosten menedžment Convente je torej umeščen v obstoječ poslovni model oziroma logiko; ne predstavlja namreč ključnega vira za inoviranje. Trajnosta drža je preko posameznih ukrepov le asociativno povezana z inovativnim razvojem;

- **vključevanje trajnostnega menedžmenta Convente v predstavljeno znamko in zunanje komuniciranje.** Trajnosten menedžment je po mnenju predstavnika mestnega kongresnega urada »eden od stebrov v komuniciranju Convente navzven.« Trajnosta

naravnost predstavlja »dober PR«, s katerim lahko po mnenju predstavnika mestnega kongresnega urada vzbujamo »več zanimanja, več pozornosti.« Po vsebinski analizi intervjujev je trajnostna naravnost borze torej vključena v predstavljanje znamke s strani organizatorjev. Nadalje se tudi zunanje komuniciranje, ki ne izvira s strani organizatorjev, navezuje na trajnostni menedžment in ga izpostavlja. Primer so članki o borzi, ki se nanašajo tudi na trajnostno naravnost kongresne borze, ter potrditve iz zunanjega okolja, ki prispevajo k večjemu obsegu komuniciranja o Conventi. »Že sama nagrada, ki jo je Conventa dobila lansko leto in pa letos, da so nas vključili v 'advisory board', je odlična potrditev, da Conventa dela nekaj drugače, nekaj boljše od povprečnih,« izpostavlja predstavnik kongresnega urada. Strokovni članki, vključeni v analizo besedila, tako izpostavljajo nagrado EIBTM za trajnostno stojnico, ki jo je Conventa prejela leta 2011 »zaradi jasnega razumevanja trajnostnosti in vizualnega oblikovanja stojnice« (Incentive Travel & Corporate Meetings 2011).

Kvantitativni del raziskave razkriva, da so v primerjavi z ostalimi latentnimi spremenljivkami povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom in predstavljeno znamko ($r_s = 0,431$) ter zunanjim komuniciranjem ($r_s = 0,362$) šibkejše, a še vedno srednje močne. Predvsem zunanje komuniciranje o znamki in z njim povezane govorice ($r_s = 0,315$) so v najmanjši meri povezani s trajnostnim menedžmentom Convente.

Če pri bivariatni analizi upoštevamo tudi kategorijo udeležencev, vidimo, da le-ta vpliva na koeficiente korelacije med trajnostno naravnostjo borze in zunanjim komuniciranjem ter predstavljeno znamko. Pri kategoriji vabljenih gostov velikost učinka oziroma koeficienta korelacij pri obeh spremenljivkah kažeta na močno povezanost. Medtem ko je pri razstavljalcih koeficient korelacije med zaznanim trajnostnim menedžmentom in predstavljeno znamko srednje močan ($r_{sADV} = 0,324$, $r_{sPROM} = 0,31$), pa z zunanjim komuniciranjem ni statistično značilnih povezav ($r_{sWOM} = 0,052$, $r_{sPUB} = 0,225$). Razstavljalci torej prikazujejo bolj kritično sliko predmeta preučevanja in izpostavljajo, da je trajnostna naravnost Convente šibkeje povezana z zunanjim marketingom poslovne borze. Po mnenju anketiranih razstavljalcev trajnostna drža borze torej ni povezana z govoricami, publiciteto oziroma je le v določeni meri povezana s promocijskimi dejavnostmi Convente. To je pričakovano glede na to, da imajo anketiranci neposredno izkušnjo z udeležbo na poslovni borzi in lahko torej oblikujejo svoje mnenje predvsem na podlagi izkušnje in šele nato na

podlagi predstavljene znamke Convente. To drži še posebej na primeru razstavljalcev, ki imajo lahko tudi večletne izkušnje z udeležbo na poslovni borzi.

Zunanje komuniciranje lahko pomembno prispeva k oblikovanju vrednosti znamke predvsem v primeru, ko stranke nimajo neposredne izkušnje z znamko (Grace in O'Cass 2004, 458). Ko stranke enkrat pridobijo neposredno izkušnjo z znamko, na primer z udeležbo na poslovni borzi Conventa, pomen zunanjega komuniciranja oziroma govoric, publicitete upade. Obstoječe stranke oziroma udeleženci Convente lahko namreč črpajo svoje zaznave, vtise in mnenja iz lastnih izkušenj, kar pretehta dosedanje zaznave in mnenja, oblikovana na podlagi zunanjega marketinga. Nadalje moramo upoštevati, da je trajnostni menedžment le eno izmed komunikacijskih sporočil, ki ga udeleženci borze lahko ne zaznajo ali prezrejo. Predvsem pa to komunikacijsko sporočilo v primerjavi s pomembno vlogo izkušnje udeležencev na borzi zbledi;

- **manjši pomen zavedanja znamke.** Kvantitativni del raziskave najprej izpostavlja visoko stopnjo zavedanja znamke poslovne borze Conventa. Dva od petih kazalnikov za spremenljivko zavedanja znamke namreč zavzameta konstantne vrednosti. Kazalnika, da anketiranec prepozna borzo (AWE2) in njen videz (AWE3), se nanašata na prepoznavnost storitvene znamke Convente. Večina anketirancev torej prepozna oziroma je seznanjena s Convento, kar je glede na njihovo vlogo udeležencev borze razumljivo. Večjo variabilnost dosežeta kazalnika priklica ter prepoznavnosti Convente v primerjavi z drugimi kongresnimi borzami. Glede na to, da so anketiranci pravzaprav udeleženci z neposredno izkušnjo s poslovno borzo, bi lahko pričakovali bolj konstantne vrednosti tudi pri ostalih kazalnikih zavedanja znamke. Sklepamo lahko torej, da Conventa dosega določeno stopnjo zavedanja v skupini mednarodnih kongresnih borz. Ta stopnja pa nakazuje, da borza še ni prepoznavna do iste mere, kot konkurenčne, bolj uveljavljene poslovne borze za kongresni turizem.

V odnosu z zaznanim trajnostnim menedžmentom je zavedanje znamke pozitivno srednje močno povezano ($r_s = 0,450$), pri čemer je povezava s pomenom znamke močnejša ($r_s = 0,529$). Tako je skladno z Berryjevim modelom vrednosti storitvene znamke (2000) in rezultati kvalitativnega dela analize poudarek pri ustvarjanju vrednosti znamke na izkušnji strank in pomenu znamke. Kvalitativni del namreč v večji meri ne izpostavlja vpliva trajnostnega menedžmenta na zavedanje znamke.

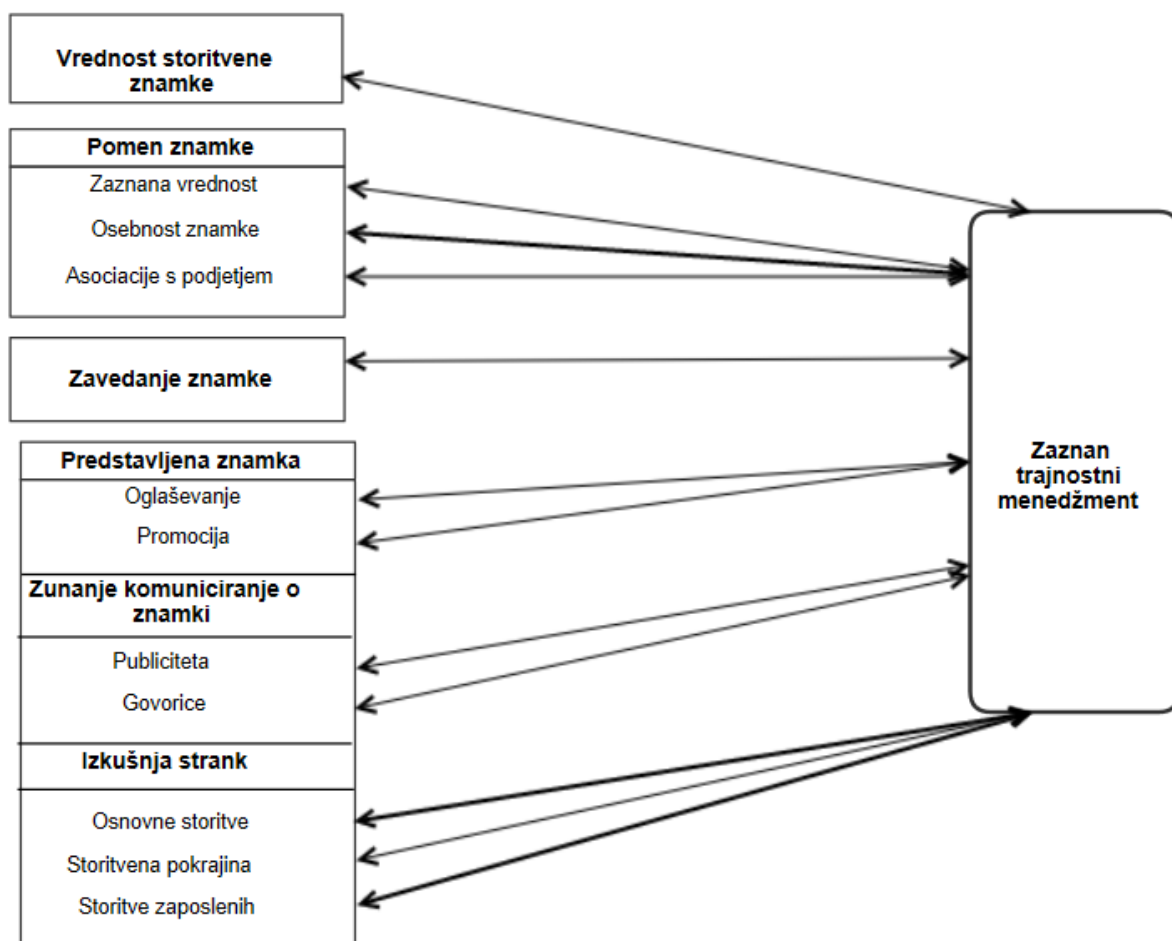
Nadaljnja kvantitativna analiza razkriva, da je koeficient korelacije med zaznanim trajnostnim menedžmentom in zavedanjem znamke močan pri kategoriji vabljenih gostov ($r_s = 0,577$), medtem ko je pri razstavljalcih srednje močan ($r_s = 0,425$). Po mnenju razstavljalcev je trajnostna drža borze povezana z njeno prepoznavnostjo oziroma priklicem, toda v manjši meri, kot to ocenjujejo vabljeni gostje. Glede na to, da je poslovna borza Conventa namenjena in usmerjena v promocijo regije Jugovzhodna Evropa, je pričakovati, da je v tem delu Evrope tudi dobro predstavljena in posledično prepoznana. Nadalje se del razstavljalcev vsako leto udeležuje oziroma več let obiskuje poslovno borzo. Tako lahko sklepamo, da se razstavljalci v večji meri zavedajo znamke poslovne borze Conventa. Zavedanje znamke dejansko zavzema višjo povprečno vrednost pri razstavljalcih oziroma kongresnoturističnih deležnikih iz regije ($\bar{x} = 6,087$), kot pa pri njihovih kolegih na strani povpraševanja iz vse Evrope ($\bar{x} = 5,325$). Predvidevamo torej, da so razstavljalci bolj izpostavljeni zunanjemu marketingu poslovne borze, jo v večji meri prepoznajo in si lažje prikličejo njeno znamko, kar pa nato v manjši meri povezujejo s trajnostno naravnostjo Convente. Po eni strani lahko domnevamo, da razstavljalci ne zaznajo sporočil o trajnostni naravnosti borze v komunikacijskih sporočilih borze oziroma o borzi. Po drugi strani pa lahko predvidevamo, da sporočil s trajnostno vsebino ne vrednotijo kot dovolj pomembnih. Tu se lahko naslonimo na mnenje anketirancev, da trajnostni menedžment predstavlja nek pozitiven dodatek, pomembna pa je predvsem poslovna naravnost kongresne borze. Kvalitativni in kvantitativni rezultati prikazujejo relativno manjši pomen zavedanja znamke;

- **vprišanje vrednosti storitvene znamke.** Vsebinska analiza intervjujev zavrača vpliv trajnostnega menedžmenta na vrednost znamke poslovne borze Conventa. Medtem pa enostavna oblika kvantitativne analize prikazuje pozitivno srednje močno povezavo med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke ($r_s = 0,429$). Kot nakazujemo že pri konceptu zavedanja znamke, kvantitativna analiza prikazuje le velikosti učinkov oziroma vzorce v statističnih podatkih o povezanosti med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke. Na podlagi tega ne moremo govoriti o vplivu trajnostne drža, pač pa le o povezavah. In po mnenju anketirancev sta trajnostna drža in vrednost storitvene znamke poslovne borze vsekakor povezani.

V nadaljevanju bolj podrobno opredeljujemo, kako trajnostni menedžment ustvarja vrednost. Slika 4.6 pa prikazuje povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom in

vrednostjo storitvene znamke poslovne borze Conventa glede na rezultate statistične analize. Pri tem črte prikazujejo pozitivne srednje močne in močne koeficiente korelacije med spremenljivkami.

Slika 4.6: Povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke



Zadovoljevanje potreb preko trajnostnega menedžmenta

Z empirično raziskavo doktorske disertacije poudarjamo odnos med zaznanim trajnostnim menedžmentom in storitveno znamko Convente, pri čemer je največji poudarek na izkušnji udeležencev. Pri tem velja, da podjetja utrjujejo vrednost storitvene znamke z osredotočenjem na zapostavljene potrebe trga. S tem ko naredijo nekaj, kar trg potrebuje, podjetja izboljšujejo

izkušnjo strank (Berry 2000, 132). Na ta način lahko namreč strankam omogočajo uresničevanje njihovih potreb in želja. Posledično je torej storitve potrebno oblikovati tako, da zadovoljujejo potrebe strank, da na ta način dosežejo določene prednosti (Fung So in King 2010, 603). Vrednost torej leži pri izkušnji strank, zmožnosti uresničevanja njihovih potreb in pričakovanj oziroma sposobnosti zagotavljanja prednosti strankam. V doktorski disertaciji se s tem izogibamo kritiki preučevanja vrednosti znamke, da poudarek leži na preučevanju izdelka ali storitve, ne pa na potrebah potrošnikov oziroma strank. Izpostavljamo namreč kritično analiziranje in izpolnjevanje potreb oziroma želja udeležencev borze Convente.

Pri tem ločujemo med simboličnimi, izkustvenimi in funkcionalnimi prednostmi, ki se navezujejo na asociacije in pomen oziroma imidž znamke (Keller 1993, 9). Simbolične prednosti so ponavadi ekstrinzične, z značilnostmi izdelka ali storitve nepovezane prednosti. Storitvene znamke naj bi namreč presegale zgolj racionalno, ekonomsko plat ter sprožile občutke bližine, naklonjenosti in zaupanja pri strankah, ki živijo v čustvenem svetu in zato na sprejemanje njihovih odločitev vplivajo čustva. Močne znamke torej presegajo posebne značilnosti storitev in prednosti za stranke ter prodirajo v njihova čustva (Webber v Berry 2000, 134). Znamke s tem sprožajo čustveno vpletenost strank oziroma povezanost strank s podjetji. Z ustvarjanjem povezave s čustvi strank odražajo njihove temeljne vrednote. Storitvene znamke tako zavzemajo in komunicirajo vrednote, ki so strankam pri srcu (Berry 2000, 134). Skladno s tem se simbolične prednosti nanašajo na osnovne potrebe po družbeni odobritvi, osebni izražanju ali povečevanju zunanje usmerjene samozavesti (Keller 1993, 4). Pri vzbujanju čustev z znamčenjem je pomembnih predvsem naslednjih šest vrst čustev: toplina, zabava, navdušenje, varnost, družbeno odobravanje ter samospoštovanje (Keller in drugi 2008, 66–9). Lahko sklepamo, da sta za udeležence poslovne borze Conventa v kontekstu trajnostnega menedžmenta pomembna predvsem družbeno odobravanje, saj se udeleženci pozitivno odzovejo na naklonjene odzive drugih na lastno vedenje ali videz, ter samospoštovanje udeležencev oziroma občutek ponosa in dosežka. Na tej točki se lahko dotaknemo točke ujemanja med osebnostjo znamke in samopodobo strank ne glede na to, ali gre za njihovo želeno ali dejansko podobo (Sirgy v Keller in drugi 2008, 65). Trajnostni menedžment lahko torej razumemo kot obliko simboličnega zadovoljevanja potreb udeležencev, saj izkušnja z udeležbo na borzi Conventa nudi potrditev, da so del trajnostnega oziroma modernega in trendovskega dogodka. Trajnostna naravnost poslovne borze

Conventa torej predstavlja eno izmed vrednot, ki je udeležencem borze pomembna in tako sproža njihove čustvene odzive. Po mnenju Bhattacharyja in Sena (2004, 15) lahko družbenoodgovorne pobude pri strankah vzbudijo občutek navezanosti, povezanosti s podjetjem oziroma »identifikacijo potrošnika in podjetja«. Kvalitativna analiza izpostavlja istovetenje poslovne borze Conventa s trajnostno držo. Ne moremo pa govoriti o istovetenju udeležencev s Convento, ki bi lahko spodbujalo številna pozitivna vedenja strank v prid poslovni borzi (npr. širjenje govoric, zvestoba strank). Če povzamemo, rezultati empirične študije najbolj izpostavljajo zmožnost trajnostnega menedžmenta oziroma družbene odgovornosti podjetij, da ustvarja simbolične oziroma čustvene prednosti strankam.

Vsebinska analiza besedil pa nadalje razkriva, da imajo trenutno v času gospodarske krize čustveni elementi oziroma zadovoljevanje simboličnih potreb strank manj pomembno vlogo. Po mnenju anketirancev je v tem obdobju poudarek predvsem na zagotavljanju racionalnih, ekonomskih prednostih za stranke, ki lahko zadovoljijo njihove funkcionalne potrebe. Oziroma kot izpostavljata Green in Peloza (2011, 48–51), se stranke v času gospodarske recesije v svojih nakupnih odločitvah in vedenju usmerjajo predvsem na doseganje vrednosti. Prednost dajejo namreč osnovnim elementom izdelkov in storitev pred njihovo čustveno vrednostjo, ki jo na primer nudi trajnostna drža in ki jo stranke v trenutnih okoliščinah ocenjujejo kot manjvredno. Trenutne gospodarske razmere torej zmanjšujejo pomen simboličnega zadovoljevanja potreb strank, ki pa ima v primeru trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa najbolj pomembno vlogo.

Poleg tega da trajnostni menedžment udeležencem Convente nudi simbolične prednosti, v določeni meri prav tako omogoča izkustvene, v manjši meri pa funkcionalne prednosti. Pri tem se izkustvene prednosti nanašajo na zadovoljevanje izkustvenih potreb pri uporabi izdelka ali storitve (Keller 1993, 4). Primer trajnostnega menedžmenta poslovne borze predstavlja povečanje zadovoljstva stranke ob nakupu znamke, ki naj bi prispevala k povečevanju družbene in okoljske blaginje. Na primeru vsebinska analiza strokovnih člankov izpostavlja pozitivno vzdušje in pozitivne občutke udeležencev. »Vsi razstavni prostori so bili sestavljeni iz lesenih zabojčkov, ki bodo v naslednjih letih ponovno uporabljeni in tako ne bodo predstavljali dodatne obremenitve za okolje. Prav tako pa se je oblikoval prijeten ambient« (Jeschke 2011). Trajnosten menedžment tako ustvarja »lahek, svež«, »vabljev« in »sproščujoč« občutek, ki vpliva na počutje udeležencev in posledično njihovo delovanje

(Jeschke 2011; Whiting 2011b). Vsebinska analiza obstoječih besedil tako izpostavlja določene izkustvene prednosti za udeležence borze. Pri tem pa moramo opozoriti, da imajo te izkustvene prednosti v trenutnih gospodarskih okoliščinah omejen vpliv na nakupno odločitev strank, kar potrjuje študija Greena in Pelozo (2011, 51).

V manjši meri trajnostni menedžment borze Conventa zadovoljuje funkcionalne potrebe udeležencev, kar vključuje dejanske prednosti izdelka ali storitve za stranke. Gre namreč predvsem za izpolnjevanje osnovnih motivacij (Keller 1993, 4). Preko trajnostnega menedžmenta udeleženci poslovne borze v določeni meri zadovoljijo funkcionalne potrebe, s tem ko pridobivajo zunanje znanje in posledično priložnost za izboljševanje lastnega pozicioniranja na trgu, česar se dotikamo v podpoglavju 4.2.4. Trajnostni menedžment lahko torej deloma, posredno in dolgoročno izpolnjuje funkcionalne, utilitarne potrebe udeležencev borze Conventa. Dejstvo, da vsebinska analiza intervjujev na terenu utemeljuje koncept pridobivanja zunanjega znanja, kaže na velik pomen funkcionalnih prednosti. Nakazuje namreč na način razmišljanja intervjuvancev, ki v okviru določenega elementa dogodka iščejo oziroma opredeljujejo njegove utilitarne prednosti. Dodaten primer predstavlja razmišljanje, da ima elektronsko komuniciranje kot primer trajnostnega ukrepa »uporabno vrednost« za udeležence, s tem ko prihrani njihov čas in jim olajša delo. Opredeljevanje funkcionalnih prednosti storitev je še posebej pomembno, saj le-te ohranjajo svoj pomen tudi v času gospodarske recesije. Študija Greena in Pelozo (2011, 52) tako izpostavlja potencial družbene odgovornosti podjetij, če se jo vključi v splošno uspešnost izdelka in s tem ustvarja funkcionalne vrednosti za potrošnike.

Trajnostni menedžment oziroma njegovi rezultati torej zagotavljajo določeno prednost udeležencem in sami poslovni borzi. Iz vsebinske analize lahko namreč sklepamo, da deležniki (partnerji, udeleženci, novinarji) pripisujejo določeno vrednost trajnostni drži Convente, ki se navezuje na zadovoljevanje njihovih potreb in pričakovanj. Trajnostna naravnost borze izpolnjuje predvsem čustvene oziroma simbolične in deloma izkustvene potrebe strank, ki predstavljajo »notranje« rezultate netržnih dejavnosti (Bhattacharya in Sen 2004, 12). Hkrati bi lahko tudi pričakovali, da trajnostni menedžment ustvarja »zunanje« oziroma manifestne prednosti. Zunanje prednosti, kot so povečanje namer za nakup, pripravljenost za plačilo cenovne premije, zvestoba strank, širjenje pozitivnih govoric, pa lahko dejansko dolgoročno prispevajo k ekonomski uspešnosti podjetij. V tem primeru

morajo podjetja preko svojih netržnih dejavnosti strankam nuditi določene funkcionalne prednosti (Green in Peloza 2011, 48), te pa posledično omogočajo oblikovanje zunanjih prednosti za podjetja.

Z empirično študijo tako poudarjamo, da trajnostni menedžment borze ustvarja predvsem notranje prednosti, ki se navezujejo na zadovoljevanje simboličnih in izkustvenih potreb udeležencev ter oblikovanje trajnostnega imidža oziroma pomena znamke Convente. Trajnostna drža pa nima dovolj velikega vpliva, da bi ustvarjala zunanje prednosti, da bi torej preko zadovoljevanja funkcionalnih potreb udeležencev ustvarjala manifestne prednosti za udeležence in seveda poslovno borzo.

Trajnostna naravnost destinacije

Dotakniti se moramo še točke povezave znamke Convente s tržno znamko destinacije gostiteljice v ožjem pomenu in vseh destinacij Jugovzhodne Evrope v širšem pomenu. Skladno s tem je iz vsebinske analize intervjujev razvidna asociativna povezava med znamčenjem borze Conventa in znamko turistične destinacije oziroma države v očeh turista (Konečnik in Gartner 2007; Konečnik Ruzzier 2012). V očeh intervjuvancev je torej borza Conventa »odsev cele regije« Jugovzhodna Evropa, saj je »nenazadnje to edini in prvi stik tujih klientov z našim poslovnim okoljem.« V ožjem pomenu pa se storitvena znamka Convente povezuje z znamko gostujoče države. Gre torej za »način, kako skozi Convento pozicioniramo Slovenijo,« pravi predstavnik nacionalnega kongresnega urada.

V konceptu tržne znamke države v očeh turistov vsebinska analiza intervjujev poudarja predvsem element imidža, ki predstavlja ključni koncept pri opredeljevanju vrednosti tržne znamke destinacije (Konečnik in Gartner 2007, 403–4).³⁴ Za udeležence poslovne borze je tako najpomembnejša čustvena razsežnost imidža destinacije, saj so že prešli kognitivno stopnjo ocenjevanja svojih stališč in zaznav o destinaciji oziroma stopnjo zavedanja. Razsežnost imidža destinacije tako predvideva določeno stopnjo poznavanja, seznanjenosti oziroma domačnosti z destinacijo (Konečnik in Gartner 2007, 404). UNWTO in Evropska turistična komisija (2009, 20–22) poudarjata, da lahko destinacije s pomočjo dogodkov

³⁴ Konečnik in Gartner (2007, 404) izpostavljata, da vrednost tržne znamke destinacije v očeh turistov vključuje zavedanje, podobo oziroma imidž, zaznana kakovost in zvestobo. Pri tem se zavedanje navezuje na kognitivno razsežnost, imidž in zaznana kakovost na čustveno, medtem ko se kakovost in zvestoba nanašata na konativno razsežnost.

krepijo vrednost svoje tržne znamke oziroma imidž destinacije. Dogodki, ki odsevajo vrednote znamke destinacije, lahko namreč utrjujejo ali celo spreminjajo imidž destinacije.

Z vidika trajnostnega menedžmenta pride torej do prenosa asociacije trajnostnosti s Convente na destinacijo v ožjem ali širšem pomenu. Če se Conventa predstavlja kot trajnostna borza, potem se s stališča intervjuvancev vrednota trajnostne naravnosti borze prenaša na gostujočo destinacijo in regijo Jugovzhodna Evropa. »Če se Conventa promovira kot trajnostni dogodek /in vabljeni gostje/ v neki meri povezujejo Convento z destinacijo, se pravi da se v končni fazi tudi Slovenija promovira kot zelena destinacija,« pove predstavnik marketinške agencije. To je predvsem pomembno pri gostujoči destinaciji, saj Slovenija gradi identiteto svoje tržne znamke v povezavi s svojimi naravnimi danostmi (Konečnik Ruzzier 2012). Oziroma kot izpostavlja predstavnik kongresnega urada, »se Slovenija želi v strategiji, ki jo ima, v petih letih tržiti izključno kot trajnostna turistična destinacija.« Trajnostna naravnost borze Conventa se tako »zelo sklada z danostmi Slovenije kot okolja, kot države in to želimo projicirati navzven,« izpostavi predstavnik mestnega kongresnega urada. Marketinški vodja v kongresnem hotelu pravi, da če »izkoristimo to našo majhnost v povezavi s trajnostjo, se mi zdi to idealna kombinacija za neko zgodbo, ki bi jo radi sporočili svetu.«

Povezava med vrednostjo storitvene znamke Convente in vrednostjo znamke destinacije Slovenija oziroma regije Jugovzhodna Evropa je toliko pomembnejša zaradi slabe začetne prepoznavnosti in imidža destinacije. Po mnenju intervjuvancev Slovenija in Jugovzhodna Evropa uživata nizko stopnjo prepoznavnosti in imata negativen imidž, ki ga zaznamujejo asociacije na »zaostalost«, »neozaveščenost« oziroma »dark Europe«. Kot to v svojem članku ponazarja Whiteling (2011b): »Če bi vam povedal, da kongresna borza Conventa predstavlja inovativen način promocije vsega, kar Jugovzhodna Evropa ponuja z vidika destinacij, prizorišč in hotelov, vas verjetno ne bi zanimalo. Če bi vam rekel, da prav tako na inovativen način promovira trajnostnost, tehnologijo in organizacijo, bi zagotovo dobil vašo pozornost, vendar bi si verjetno mislili, da sem nor, lažnivec ali pa nor lažnivec. No, v tem konkretnem primeru bi se motili v obeh primerih.«

Trajnostni menedžment borze Conventa torej »da pozitiven predznak na celo destinacijo, ne samo /na/ dogodek.« Predvsem se ta pozitiven predznak navezuje na oblikovanje bolj pozitivnega imidža destinacije v sklopu koncepta vrednosti tržne znamke destinacije v očeh

turistov. Trajnostni menedžment torej vpliva na »percepcijo Slovenije, na percepcijo Ljubljane, na percepcijo regije v očeh teh naših potencialnih kupcev.« S trajnostnim menedžmentom Convente torej vplivamo na mnenje predvsem tujih udeležencev, da je Slovenija »pač okolje, v katerem nam ekologija in trajnostna naravnost nekaj pomeni/ta/.« S trajnostnim menedžmentom na Conventi tujim udeležencem »damo nek občutek in vzdušje osveščenosti.« To je »pokazatelj, da gre destinacija v pravo smer. S tem jim damo vedeti, da smo ozaveščeni, da se zavedamo težav, s katerimi se soočamo na globalnem nivoju,« izpostavlja marketinški vodja v kongresnem hotelu. Trajnostna naravnost poslovne borze torej »odraža neko sliko ozaveščenosti in nek nivo kulture okolja,« nadaljuje predstavnik agencije DMC. »Ta pozitivna konotacija /trajnostnega menedžmenta/ se lahko projicira v percepciji tujih klientov tudi kot čista pozitivna podoba države,« izpostavlja predstavnik mestnega kongresnega urada. Trajnostni menedžment borze da torej »v tem pogledu malo boljši pečat vsem državam« v regiji Jugovzhodna Evropa. Oziroma »pomaga soustvarjati imidž« trajnostne gostujoče destinacije in regije v širšem pogledu. Poslovna borza Conventa torej »prispeva k temu, da se posebej pri tujih klientih gradi ta imidž trajnostne države, torej ta krovni imidž.« Poslovna borza Conventa s svojo komponento trajnostnega menedžmenta tako komunicira vrednote okoljske ozaveščenosti oziroma trajnostne naravnosti, kar vpliva na čustveno razsežnost imidža destinacije v očeh tujih udeležencev Convente.

4.2.4 Pridobivanje znanja o trajnostnem menedžmentu

V vsebinski analizi intervjujev utemeljujemo koncept pridobivanja zunanega znanja (angl. »external knowledge acquisition«) (López-Sáez in drugi 2010). Dosedanje raziskave izpostavljajo predvsem prenos znanja in informacij o ekološkem menedžmentu znotraj posameznega podjetja, kar lahko vodi k izboljšanju njegove okoljske uspešnosti (Bioral 2002). Po naših podatkih doktorska disertacija na primeru poslovne borze Conventa prva izpostavlja vpliv trajnostnega menedžmenta na pridobivanje zunanega znanja strank.

Conventa namreč podaja primere dobrih praks in prenaša znanje o trajnostnem menedžmentu v kongresnem turizmu na udeležence borze. Na primeru trajnostne organizacije poslovne borze se udeleženci lahko »zagotovo kaj naučijo.« Conventa je namreč »naredila nekaj korakov, da ljudje začnejo o tem tudi razmišljati in prenesejo te prakse v svoje okolje,« pravi kongresni vodja agencije PCO. Conventa torej najprej spodbuja razmišljanje o

trajnostnosti v kongresni dejavnosti, izobražuje udeležence in jim nudi priložnost, da pridobljeno znanje nato prenesejo in uporabijo v svojem podjetju.

Prvi korak je torej spodbujanje razmišljanja o trajnostnem menedžmentu na področju kongresnega turizma. S trajnostnim menedžmentom Conventa torej »sproži razmišljanje« in »poveča zavedanje« udeležencev, saj jih spodbudi, da se »ustavijo in postanejo pozorni.« Udeleženci se tako osredotočajo na stvari, na katere prej ne pomislijo, in si s tem »odpirajo neka obzorja«, pridobivajo nova znanja, ki jih »potem lahko začnejo uporabljati v službenem in privatnem« okolju. Kot priznava kongresni vodja v agenciji DMC: »Jaz absolutno sama pri sebi vidim, da na marsikatero stvar pomislim, na katero prej niti pod razno nisem pomislila.«

»Conventa subtilno nas same in naše partnerje poučuje o trajnostnih ukrepih v našem poslu. In zato služi kot izobraževalno orodje v kongresni industriji,« pravi menedžer v agenciji PCO. Udeleženci lahko »pridobijo neke nove ideje, ki jih lahko prenašajo v svoje okolje. Če to prenašajo v svoje okolje, potem imajo večjo priložnost, da prepričajo svoje kliente,« pojasni kongresni vodja agencije PCO. Udeleženci lahko tako pridobivajo novo znanje o trajnostnem menedžmentu na borzi, spoznavajo konkretne trajnostne ukrepe, njihove prednosti in slabosti. »Vsaka ideja je možnost za dodaten razvoj in za dodatno usmerjanje v neko smer. Ker na tej točki ni samo ideja, ampak je preizkušena ideja. To je nekdo že do določene meje naredil in imamo tukaj priliko direktno opazovati v vseh detajlih, v vseh pozitivnih učinkih – to je ena prednost,« pove predstavnik višjega vodstva v kongresnem centru. Po mnenju intervjuvancev udeležba na borzi Conventi in spremljanje njenega trajnostnega menedžmenta tako za udeležence predstavlja »poceni šolo«.

Poleg tega da pride do prenosa znanja in izkušenj na udeležence, lahko slednji to znanje vključujejo v svoje delovanje in ga uporabljajo za prilagoditev ali oblikovanje njihovih izdelkov, storitev. »Če /udeleženci/ srečajo neko rešitev, recimo, kako nek problem rešiti na trajnostni način, in če to spoznajo in vidijo in želijo, potem obstaja verjetnost, da bodo hoteli to na neko situacijo nato prenesti,« pravi predstavnik marketinške agencije. Pri tem se prednost pridobivanja zunanjega znanja o trajnostnem menedžmentu dogodkov prvotno nanaša na razstavljalce iz Jugovzhodne Evrope in drugotno na vabljenе goste. Razstavljalci in vabljeni gostje lahko tako izkoriščajo pridobljeno znanje kot dodaten vir prednosti, ki lahko vodi k oblikovanju primerjalne oziroma konkurenčne prednosti. Pridobivanje zunanjega

znanja o trajnostnem menedžmentu v okviru Convente se torej posredno navezuje na izboljševanje konkurenčnega pozicioniranja kongresnoturističnih deležnikov v regiji.

Na področju konkurenčnosti podjetij postajajo ključni viri njihove prednosti informacije, znanje ter sposobnost ustvariti in uporabiti znanje (Nonaka in Takeuchi 1995; Nonaka in drugi 2001) oziroma viri in sposobnosti, ki temeljijo na znanju (DeNisi in drugi 2003). Na znanju temelječi viri tako zmanjšujejo pomen tradicionalnih virov prednosti, kot sta delovna sila in kapital (DeNisi in drugi 2003, 6). S tega stališča predstavlja sposobnost učenja oziroma ustvarjanja in uporabe na novo pridobljenega znanja enega pomembnejših virov za izgradnjo konkurenčne prednosti (López-Sáez in drugi 2010, 690). To predstavlja podstat za oblikovanje teorije o podjetjih, temelječih na znanju (angl. »knowledge-based view of the firm«). S tega vidika lahko podjetja, ki imajo večvredne sposobnosti za ustvarjanje, izmenjavo in uporabo znanja, primerjalno prednost pridobijo v smislu ekonomske učinkovitosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (López-Sáez in drugi 2010, 690). Ko podjetja vključujejo novo znanje in sposobnosti v svoje kolektivno in tiho znanje, s tem zmanjšujejo grožnjo posnemanja, zamenjave, razpršitve in prilaščanja ter posledično gradijo vzdržno konkurenčno prednost. Ker je znanje nezamenljivo in težko posnemljivo, lahko torej predstavlja pomemben vir vzdržne konkurenčne prednosti (Nonaka in drugi 2001, 491).

Sposobnosti podjetij in njihove ključne kompetence iz znanja izhajajo iz vidikov teorije virov in teorije o podjetjih, temelječih na znanju. Da bi podjetja lahko torej pridobila nove sposobnosti, morajo pridobiti novo znanje (López-Sáez in drugi 2010, 693). Zunanje učenje oziroma pridobivanje znanja iz zunanjih virov predstavlja eno ključnih sredstev za preurejanje znanja, s čimer lahko podjetja uresničujejo svojo strateško prenovo. Šele ko so podjetja povezana s svojim okoljem in pridobivajo znanje iz zunanjih virov, kot so industrijska združenja, zveze partnerjev, nove podružnice ali zaposleni, izboljšujejo svoje znanje o industriji, konkurentih in trendih. Na ta način lahko podjetja preko pridobivanja zunanjega znanja širijo svojo bazo znanja, lažje prepoznavajo priložnosti ter grožnje na trgu in dostopajo do novih trgov izven svojih meja. Zunanje učenje je torej pomemben vir novih idej in informacij, ki lahko vodijo k oblikovanju inovacij in izboljševanju delovanja podjetij preko uporabe znanja in sposobnosti drugih (López-Sáez in drugi 2010, 691–4). Pri študiji primera poslovne borze Conventa se pridobivanje zunanjega znanja in s tem priložnosti za oblikovanje konkurenčne prednosti navezuje na udeležence borze, ki na Conventi lahko poglobljajo svoje

znanje o trajnostnem menedžmentu v kongresnem turizmu. Udeleženci na poslovni borzi pridobijo zunanje informacije, ki jih lahko širijo v lastnem podjetju in uporabljajo v komercialne namene.

Slika 0.7: Model SECI

	Tiho znanje	V	Eksplicitno znanje
Tiho znanje	(Socializacija)		(Eksternalizacija)
iz	Izkustveno znanje		Konceptualno znanje
	(Internalizacija)		(Kombinacija)
Eksplicitno znanje	Operativno znanje		Sistemsko znanje

(Nonaka in Takeuchi 1995, 62)

Model SECI (Nonaka in Takeuchi 1995; Nonaka in drugi 2001), ki je prikazan na sliki 4.7, lahko predstavimo kot enega najbolj razširjenih modelov za oblikovanje organizacijskega znanja. Model SECI predstavlja interakcije med dvema vrstama obstoječega znanja ter izpostavlja štiri procese oziroma načine preoblikovanja znanja. Ločimo namreč med tihim oziroma tacitnim in eksplicitnim znanjem, pri čemer je prvo osebno, specifično kontekstu, hkrati pa ga je težko formalizirati. Eksplicitno oziroma kodificirano znanje pa odseva znanje, ki ga je mogoče prevesti v formalen, sistematičen jezik. Lahko ga enostavno procesiramo, prenašamo in hranimo. Obe vrsti znanja se medsebojno dopolnjujeta in sta ključnega pomena za dinamični proces oblikovanja znanja (Nonaka in drugi 2001, 494).

Štirje procesi preoblikovanja znanja v modelu SECI so socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija. Socializacija (prelivanje tihega v tiho znanje) omogoča pridobivanje tihega znanja z deljenjem izkušenj v skupnih dejavnostih, pri čemer tiho znanje ostaja tiho. Socializacija tako izhaja iz oblikovanja tesnih interakcij, ki omogočajo posredovanje izkušenj in posledično pridobivanje izkustvenega znanja. Pridobivanje znanja poteka preko opazovanja, posnemanja in praktičnega poskušanja (Nonaka in Takeuchi 1995,

62–3). Primer prelivanja tihega v tiho znanje je odnos med mentorjem in učencem, ki pridobiva znanje z opazovanjem in posnemanjem (Nonaka in drugi 2001, 495).

Eksternalizacija je proces artikulacije tihega znanja, ki omogoča spreminjanje v eksplicitno znanje. S tem ko se tiho znanje kristalizira kot eksplicitno, postane njegovo prenašanje lažje in cenejše v primerjavi s prenašanjem tihega znanja. Spreminjanje tihega v eksplicitno znanje je možno z zaporedno uporabo metafor, analogij in modelov. Primer eksternalizacije je vključevanje tihega znanja raziskovalca v učbenik, ki ga piše (Nonaka in Takeuchi 1995; Nonaka in drugi 2001).

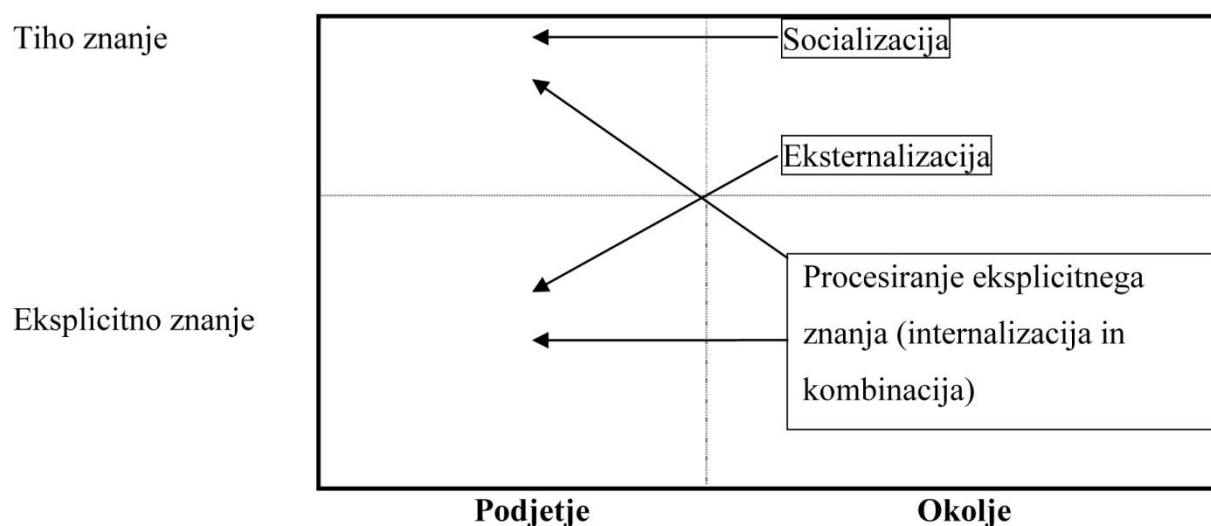
Nadalje se na obogatitev obstoječega eksplicitnega znanja z novim eksplicitnim znanjem navezuje proces kombinacije. Gre torej za proces, ki povezuje elemente eksplicitnega znanja, da bi oblikovali bolj kompleksne in sistematične strukture znanja oziroma sistemsko znanje (Nonaka in Takeuchi 1995, 67). V praksi proces kombinacije sestavljajo trije procesi: pridobivanje in kombiniranje znanja, širjenje pridobljenega znanja znotraj podjetja ter urejanje in obdelovanje eksplicitnega znanja za uporabo v podjetju (Nonaka in drugi 2001, 497). Podjetja in posamezniki lahko izmenjujejo in združujejo znanje s pomočjo informacijske tehnologije, kot so telefonski pogovori ali konference, ali preko dokumentov in srečanj (López-Sáez in drugi 2010, 695).

Internalizacija je proces spreminjanja eksplicitnega znanja v tiho znanje. Posameznik ponotranji nove koncepte ali modele in s tem oblikuje pogoje za nadaljnjo uporabo tihega znanja (Nonaka in Takeuchi 1995, 69). Ko posameznik internalizira znanje v svoje tiho znanje, pridobi pomembno vrednost. Ko se tiho znanje na individualni ravni zbira in nadalje deli z drugimi posamezniki v podjetju s socializacijo, se oblikuje nova spirala ustvarjanja znanja (Nonaka in drugi 2001, 497).

López-Sáez in drugi (2010) model SECI prilagodijo za oblikovanje organizacijskega znanja na primeru, ko podjetje pridobiva znanje iz zunanjega vira, kar prikazuje slika 4.8. Upoštevati je namreč potrebno, da v tem primeru učenje iz okolice predstavlja obratno obliko spirale znanja, kot jo predlagata Nonaka in Takeuchi (1995). Ne gre torej za utrjevanje podjetja z ontološko razsežnostjo znanja, temveč za obliko pridobivanja zunanjega znanja z ontološko redukcijo (López-Sáez in drugi 2010, 695). Raziskava López-Sáeza in drugih (2010) dokazuje visoko stopnjo ujemanja med modelom SECI za preoblikovanje znanja in procesom pridobivanja zunanjega znanja. Pridobivanje znanja iz zunanjih virov poteka v treh

glavnih procesih: socializacija, eksternalizacija ter procesiranje eksplicitnega znanja. Socializacija in eksternalizacija se ujemata s teoretično predlaganimi koncepti v tradicionalnem modelu SECI. Procesiranje eksplicitnega znanja pa vključuje teoretična koncepta internalizacije in kombinacije. Poudarek leži torej na pridobivanju in upravljanju tihega znanja in ne toliko eksplicitnega (López-Sáez in drugi 2010, 702–3). Medtem ko predlagani model procesa pridobivanja zunanjega znanja temelji na primeru podjetij, vključenih v grozde, pa lahko v doktorski disertaciji zaradi odsotnosti posplošenih modelov za specifičen proces pridobivanja zunanjega znanja izhajamo iz modela SECI (Nonaka in Takeuchi 1995) in/ali modela López-Sáeza in drugih (2010).

Slika 0.8: Proces pridobivanja zunanjega znanja



(López-Sáez in drugi 2010, 702)

Izvor procesa oblikovanja in prenašanja znanja v podjetje je individualne narave. Posamezniki pridobivajo tiho znanje z neposredno izkušnjo. Pri tem moramo izpostaviti pomen fizične izkušnje, tj. pridobivanje znanja tako s teoretičnim mišljenjem kot s praktičnim učenjem s telesom. Poudarek pri pridobivanju na izkušnjah temelječega znanja leži v združitvi telesnega in duševnega (Nonaka in drugi 2001). Tudi López-Sáez in drugi (2010, 704) izpostavljajo pomen izkušnje pri pridobivanju zunanjega znanja. Vsebinska analiza intervjujev potrjuje pomen izkušnje ter praktičnega učenja na konkretnih primerih. Kot pravi

predstavnik višjega vodstva v kongresnem centru, »to da nekaj v živo vidiš, je najboljši način. Ker ti vsi čuti dojemajo, oči, ušesa. Dva dni si tukaj, to se pravi, si s tem bombardiran in to je sigurno boljše, kot da ti nekdo na suho s katedre razlaga.«

Na primeru poslovne borze Conventa lahko govorimo, da poteka proces socializacije, v okviru katerega udeleženci z izkušnjo na borzi pridobivajo izkustveno znanje o trajnostnem menedžmentu v kongresnem turizmu. Iz vsebinske analize intervjujev lahko sklepamo, da v sklopu borze in obdobju potem potekajo tudi nadaljnji procesi v modelu SECI, ki vodijo k oblikovanju operativnega znanja za prilagoditev ali oblikovanje trajnostnih produktov in storitev. Kot pravi menedžer v agenciji PCO: »V bistvu jih tudi /Conventa/ spodbuj/a/, da /udeleženci/ naredijo izdelke, ki so trajnostno naravnani. Zaradi /Convente/ mogoče tudi izoblikujejo produkt, ki je bolj trajnosten.« »Vse te stvari, ki se odvijajo v ozadju tega trajnostnega menedžmenta Convente ni nujno, da se jih prenese v neki celoti kot 'copy-paste'. Dovolj je, če se posamezniki iz najrazličnejših okolij zavejo vrednosti tega in vsaj v fragmentih poskušajo odnesti določene dele teh dobrih praks na svoje dogodke, v svoje poslovno okolje, v svoje službeno okolje,« izpostavlja predstavnik mestnega kongresnega urada. Trajnostna naravnost Convente torej udeležence spodbuja, da bi »začeli to uporabljati v svojem /okolju/, kot nadgradnja svojega osnovnega produkta.«

Na to, v kolikšni meri udeleženci poslovne borze širijo in uporabljajo znanje o trajnostnem menedžmentu dogodkov znotraj lastnega podjetja, po mnenju Bettis-Outlandove in drugih (2010, 269) najbolj vpliva zaznana kakovost informacij. Če udeleženci zaznavajo informacije kot točne (tj. objektivne in veljavne), ustrezne (tj. potrebne in pomembne), jasne (tj. enostavne in smiselne) ter pravočasne, je večja verjetnost, da jih bodo širili in uporabljali znotraj podjetja ter s tem povečali raven organizacijskega učenja. Pridobivanje zunanjega znanja, njegova razširitev in uporaba znotraj podjetja lahko torej predstavlja oprijemljive in neopredmetene prednosti za podjetja.

Trajnostne smernice, s katerimi se seznanjajo na Conventi, lahko udeleženci »v bistvu preslika/jo/ na svoje vsakodnevno delovanje in prenese/jo/ na druge dogodke in jih tudi uspešno proda/jo/ na ta način«. Udeleženci »i/majo s tem prednost, če predstavijo svojim naročnikom neke druge vrste dogodek, ki je okolju prijazen,« pravi kongresni vodja agencije PCO. S tem udeleženci borze Conventa pridobijo priložnost za oblikovanje primerjalne prednosti. Če to »kar smo se naučili, uporabimo v našem 'core businessu', nas to v bistvu

diferencira od drugih in vpliva tudi na uspešnost našega poslovanja,« deli svoje razmišljanje predstavnik catering agencije.

Povezava med pridobivanjem zunanjega znanja in priložnostjo za oblikovanje primerjalne prednosti se na primeru borze Conventa navezuje na udeležence borze oziroma širše na kongresni turizem v regiji. Udeleženci Convente lahko namreč pridobivajo zunanje znanje o trajnostnem menedžmentu dogodkov in ga uporabljajo kot vir znanja za oblikovanje primerjalne prednosti. Le-to pa lahko posledično pozitivno vpliva na razvoj kongresnega turizma v Jugovzhodni Evropi. Kot pravi predstavnik kongresnega urada, bi s trajnostno naravnostjo Convente želeli, »da bi ta del Evrope ali pa konkretno pri nas v Sloveniji trajnostni menedžment začeli uporabljati na vseh nivojih 'supply chaina' in zaradi tega bi postali boljši.« Vprašanje pa je, kaj to pomeni za samo poslovno borzo.

Na tem mestu se Conventa predstavlja kot »platforma izobraževanja«, kar v očeh udeležencev prinaša »plus« oziroma »prednost«. »/Z/agotovo je v tem ogromna prednost Convente in tistih, ki so oblikovali ta pristop oziroma to vsebino vezano na organizacijo borze, ker se zagotovo lahko mnogi kaj naučijo,« pravi predstavnik mestnega kongresnega urada. Pridobivanje zunanjega znanja na področju trajnostnega menedžmenta dogodkov namreč predstavlja obliko interakcije med poslovno borzo in udeleženci, ki vodi k oblikovanju vrednosti za udeležence preko zadovoljevanja njihovih potreb po znanju. Gre torej za funkcionalno zadovoljevanje potreb udeležencev. Proces prenašanja znanja na udeležence z vidika Convente oziroma pridobivanja zunanjega znanja s strani udeležencev se namreč navezuje na raven splošnega poslovnega modela borze, saj je pridobivanje novih informacij in znanj eden izmed ključnih kazalnikov uspešnosti poslovne borze. Prenašanje zunanjega znanja na udeležence borze namreč predstavlja dolgoročne neopredmetene koristi (Bettis-Outland in drugi 2012, 384).

Glede na visoko investicijo udeležbe na poslovnih borzah podjetja zahtevajo visoko raven utemeljevanja, kako udeležba na borzi prispeva k izpolnjevanju njihovih ciljev (Bettis-Outland in drugi 2010; Bettis-Outland in drugi 2012). Oprijemljive prednosti udeležbe na poslovnih borzah so med drugim pridobivanje novih strank ter posledična prodaja (ali nakup) izdelkov in storitev, usposabljanje v okviru borze ter tehnične posodobitve. Neopredmetene prednosti pa vključujejo pridobivanje informacij, ki omogočajo izboljšave pri načrtovanju prodaje, marketingu, odnosih med podjetji in strankami, strateškim načrtovanju, razvoju

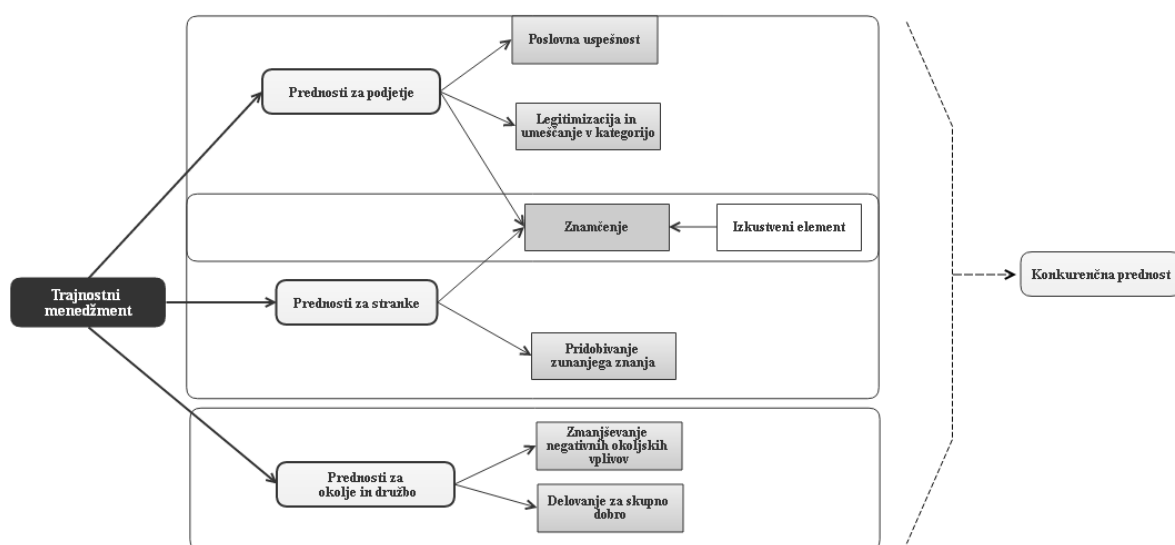
politik in pri razvoju novih izdelkov ali storitev. Poleg tega da teorija o podjetjih, temelječih na znanju, izpostavlja pridobivanje zunanjega znanja kot vir pozicijske prednosti, pa Bettis-Outland in drugi (2010, 269) dodajajo, da le-to vpliva tudi na izboljšanje imidža podjetja. Pridobivanje zunanjega znanja torej predstavlja neopredmeteno prednost za udeležence poslovne borze, ki lahko nudi podjetjem dodatne prednosti v prihodnosti in hkrati bolje legitimira udeležbo na poslovni borzi.

Na tej točki moramo upoštevati, da rezultati empiričnih študij kažejo, da manj kot polovica razstavljalcev pred udeležbo na poslovni borzi ne opredeli lastnih ciljev. V primeru, da to storijo, pa se večina navezuje na oprijemljive prednosti, kot so število možnih kupcev, novih poslovnih stikov in obseg prodaje na mestu (Bettis-Outland in drugi 2012, 389). Torej če bi raziskavo začeli s tem, da bi udeleženci opredelili cilje udeležbe na poslovni borzi, se odgovori verjetno prednostno ne bi navezovali na pridobivanje zunanjega znanja (o trajnostnem menedžmentu). Usmerjanje empirične raziskave v smeri odkrivanja rezultatov trajnostnega menedžmenta je vodilo k opredelitvi koncepta pridobivanja zunanjega znanja. Gre torej za spodbujeno razmišljanje v tej smeri, kar odpira vprašanje, v kolikšni meri se sami udeleženci zavedajo te prednosti, ne da bi jih k takšnemu razmišljanju spodbujali. Verjetno bi lahko sklepali, da se udeleženci v manjši meri zavedajo prednosti pridobivanja znanja o trajnostnem menedžmentu na poslovni borzi Conventa in tako posledično zaznavajo manjšo vrednost borze. Prav tako moramo izpostaviti, da je od podjetja oziroma sposobnosti njegovih zaposlenih odvisno, v kolikšni meri zaznavajo in znajo izkoristiti prednost pridobivanja znanja na borzi. Zato opredelitev koncepta pridobivanja zunanjega znanja kot funkcionalne prednosti za udeležence poslovne borze lahko izraža določeno stopnjo družbene zaželenosti.

4.3 PROPOZICIJA TEORETIČNEGA OKVIRA

Na podlagi vsebinske analize intervjujev, strokovnih člankov ter statistične analize anket predlagamo propozicijo teoretičnega okvira, ki oblikuje povezave in vplive med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo poslovne borze Conventa. Grafično je propozicija predstavljena na sliki 4.9.

Slika 0.9: Teoretična propozicija modela trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov



V odnosu zaznanega trajnostnega menedžmenta do konkurenčne prednosti poslovne borze Conventa moramo izpostaviti, da trajnostna naravnost neposredno ne vpliva na konkurenčno pozicioniranje borze v odnosu do konkurentov. Trajnostni menedžment namreč ne omogoča stroškovnega vodstva ali diferenciacije, ki bi vodila k večvredni ekonomski uspešnosti. Na ravni finančnega menedžmenta omogoča trajnostna drža poslovno uspešnost preko zniževanja stroškov in učinkovite uporabe virov oziroma ekoučinkovitost. S tem se nanašamo na izboljšanje storilnosti kot ene izmed razsežnosti konkurenčnosti (Vilanova in drugi 2009, 59). Tako lahko povzamemo, da uvedba trajnostnega menedžmenta ni neposredno pozitivno povezana s konkurenčnostjo poslovne borze Conventa. Povezana pa je posredno, in sicer preko izboljševanja poslovne uspešnosti podjetja.

Preko asociativne povezave trajnostnega menedžmenta z zasledovanjem trendov in modernostjo Conventa dokazuje svoje znanje in sposobnosti, kar omogoča umeščanje borze v

kategorijo mednarodno uveljavljenih poslovnih borz na področju kongresnega turizma. Na mednarodni ravni je trajnostna naravnost namreč že institucionalizirana. In s tem ko Conventa v procesu mimetičnega izomorfizma uvaja trajnostni menedžment, izpolnjuje družbena pričakovanja in tako pridobiva oziroma utemeljuje svojo legitimnost.

Z empirično raziskavo doktorske disertacije pa se osredotočamo na odnos med trajnostnim menedžmentom in vrednostjo storitvene znamke Convente. Rezultati kvalitativne in kvantitativne analize izpostavljajo predvsem povezavo med zaznanim trajnostnim menedžmentom in izkušnjo udeležencev. Poudarek leži prvič na izkušnji udeležencev s storitvami zaposlenih oziroma na interakcijah med udeleženci in zaposlenimi. Drugič pa izpostavljamo tudi pomen trajnostne vizualizacije poslovne borze. Preko trajnostne naravnosti lahko udeleženci torej zadovoljujejo svoje simbolične in deloma izkustvene potrebe. Nadalje lahko zadovoljujejo del svojih funkcionalnih potreb s pridobivanjem zunanjega znanja o trajnostnem menedžmentu dogodkov. Trajnosta drža Convente ustvarja vrednosti za udeležence, s tem ko zadovoljuje njihove čustvene potrebe po samospoštovanju in družbeni odobritvi, jim nudi trajnostno izkušnjo ter jim omogoča zunanje učenje. Z empirično raziskavo torej poudarjamo interakcije med udeleženci in poslovno borzo ter njeno sposobnost, da zadovoljuje potrebe svojih strank.

Vsebinska analiza intervjujev na terenu utemeljuje vpliv trajnostnega menedžmenta na pridobivanje zunanjega znanja s strani udeležencev poslovne borze. Udeleženci Convente namreč v okviru borze prejemajo informacije in znanje o trajnostnem menedžmentu v kongresnem turizmu. To tiho izkustveno znanje lahko v procesu socializacije, eksternalizacije in procesiranja uporabljajo znotraj podjetij in s tem izkoristijo priložnost za oblikovanje svojih pozicijskih prednosti in/ ali utrjevanje imidža podjetij. Ustvarjanje oziroma zagotavljanje funkcionalnih prednosti vključuje potencial, da z vidika dolgoročnosti vodi k ustvarjanju ekonomskih vrednosti za podjetja. Tako pridobivanje znanja o trajnostnem menedžmentu predstavlja prednost tako za stranke kot tudi za poslovno borzo.

V odnosu do vrednosti storitvene znamke trajnostni menedžment neposredno in kratkoročno ne ustvarja prednosti za poslovno borzo, saj ne tvori zunanjih prednosti (npr. izražena namera o ponovni udeležbi). Na podlagi študije primera poslovne borze Conventa lahko zaključimo, da trajnostni menedžment vpliva na znamčenje dogodka, pri čemer leži poudarek na doseganju notranjih prednosti za udeležence in poslovno borzo. Analiza in

tolmačenje rezultatov medtem razkrivata, da z vidika kratkoročnosti trajnostni menedžment ne ustvarja zunanjih prednosti, ki bi nakazale na njegov finančno-tržni vpliv na poslovno borzo. Kot nakazuje doktorska disertacija in dokazujejo rezultati drugih študij, prednost trajnostnega menedžmenta ne leži v zagotavljanju kratkoročnih ekonomskih koristi, temveč v ustvarjanju širšega nabora vrednosti tako za podjetje in stranke kot tudi za okolje. Te nosijo potencial, da z vidika dolgoročnosti vplivajo na ekonomsko uspešnost oziroma konkurenčno pozicioniranje podjetja. S tem ko trajnostni menedžment ustvarja notranje prednosti za stranke, podjetja in širše opredeljene deležnike, lahko dolgoročno pozitivno vpliva na ustvarjanje ekonomskih vrednosti za podjetje.

S tem želimo opozoriti na kompleksnost neposrednih in posrednih rezultatov trajnostnega menedžmenta ter poudariti vpliv zaznanega trajnostnega menedžmenta na ustvarjanje vrednosti tako za podjetja in stranke kot tudi (družbeno in naravno) okolje. Na ta način presegamo osredotočenost le na stranke in izpostavljamo potrebo po orientaciji podjetij k deležnikom oziroma k zadovoljevanju pričakovanj in interesov širše opredeljenih deležnikov. Tako morajo podjetja ustvarjati vrednosti in upravljati odnose z deležniki na način, ki je koristen tako za podjetja kot za deležnike.

Vprašamo se lahko tudi, kaj nam izvedena empirična študija poleg predstavljene vsebinske propozicije pove v širšem pogledu in na katere trende oziroma usmeritve nas opozarja raziskava, ki odseva neposredno kompleksnost življenjskih svetov. Na podlagi empirične in teoretične raziskave lahko izpostavljamo naslednje tendence na področju preučevanja rezultatov trajnostnega menedžmenta.

Zavriniti moramo instrumentalni vidik o posplošenem utemeljevanju poslovnih razlogov za uvedbo trajnostnega menedžmenta. Upoštevati moramo namreč gospodarski in institucionalni kontekst, ki vplivata na doseganje rezultatov trajnostne drže. Prvotno moramo torej posvetiti pozornost gospodarskim razmeram na institucionalni in organizacijski ravni, drugotno pa institucionalnim pogojem. Pri tem moramo na nacionalni ravni izpostaviti vpliv zakonskih uredb in institucionalizacije norm o ustreznem vedenju podjetij. Na mednarodni ravni pa je treba upoštevati industrijske pritiske drugih podjetij.

Nadalje moramo pozornost preusmeriti iz kratkoročnega doseganja ekonomskih rezultatov, na srednje- in dolgoročno ustvarjanje širokega razpona rezultatov. Prednost trajnostnega

menedžmenta namreč ne leži v zagotavljanju kratkoročnih finančnih oziroma ekonomskih prednosti. Tako moramo zavračati trditev o neposrednih vzročno-posledičnih povezavah med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij. Trajnostni menedžment v osnovi ustvarja neopredmetene vrednosti, ki vključujejo potencial, da posredno in dolgoročno vodijo k oblikovanju konkurenčne prednosti. Trajnostni menedžment torej vodi k širšemu razponu rezultatov, ki se navezujejo na širok razpon deležnikov, tako za podjetja in stranke kot tudi družbene in okoljske deležnike. Na primeru poslovne borze Conventa tako preusmerimo pozornost iz oblikovanja konkurenčne prednosti in vrednosti storitvene znamke na doseganje legitimnosti poslovne borze, zadovoljevanje potreb strank (npr. identificiranje s trajnostnostjo, pozitivna izkušnja, pridobivanje znanja in izkušenj), spreminjanje imidža destinacije ter izpolnjevanje ciljev trajnostnega razvoja z zmanjševanjem negativnih okoljskih vplivov poslovne borze. Na podlagi tega lahko v nadaljnjo obravnavo postavimo naslednje teoretične propozicije, ki bi jih bilo vredno preučiti z nadaljnjimi empiričnimi raziskavami:

P₁: Uvedba trajnostnega menedžmenta je posredno pozitivno povezana s konkurenčnostjo storitvenega podjetja.

P₂: Uvedba trajnostnega menedžmenta je pozitivno povezana z ustvarjanjem neopredmetenih vrednosti.

P₃: Uvedba trajnostnega menedžmenta je pozitivno povezana s širšim razponom rezultatov.

P₄: Uvedba trajnostnega menedžmenta ima večji potencial, da vodi k oblikovanju konkurenčne prednosti, če ustvarja funkcionalne prednosti za stranke.

P₅: Pri povezavah med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo storitvenega podjetja je potrebno upoštevati posredni vpliv institucionalnih elementov.

P₆: Uvedba trajnostnega menedžmenta je pozitivno povezana z ustvarjanjem vrednosti za širši razpon deležnikov, tj. tudi družbeno in naravno okolje.

4.3.1 Vrednost trajnostnega menedžmenta

Rezultati empirične študije torej izpostavljajo pomen deležnikov, in sicer prednostno strank, zadovoljevanje njihovih potreb, njihovo vlogo pri ustvarjanju rezultatov trajnostnega menedžmenta ter vpetost tega procesa v širši institucionalni kontekst. Tako lahko trajnostni

menedžment v okviru poslovne borze Conventa razumemo tudi kot sodobno ilustracijo storitvene logike v marketingu (angl. »service-dominant logic«). S pomočjo storitvene logike (Vargo in Lusch 2004, 2011; Vargo in drugi 2008) lahko namreč povzemamo spoznanja empirične študije trajnostnega menedžmenta Conventa oziroma lahko na podlagi empiričnih rezultatov trajnostni menedžment umeščamo v okvir storitvene logike v marketingu.

Glavne ideje storitvene logike se namreč skladajo z načeli marketinške etike (Abela in Murphy 2008; Williams in Aitken 2011) ter konceptom trajnostnosti. Ideje o soustvarjanju vrednosti, grajenju odnosov med akterji ter zadovoljevanju potreb deležnikov namreč predstavljajo podlago za trajnostno naravnano oziroma družbenoodgovorno delovanje podjetij. Storitvena logika s postavitvijo potrošnikov oziroma strank v središče pozornosti ter se usmerjanjem na oblikovanje skupnega dobrega namreč zahteva večjo odgovornost in vzajemnost v poslovnih odnosih ter vedenju podjetij. To pa vodi k bolj etično in trajnostno naravnanim odnosom, kar prinaša prednosti za vse deležnike (Williams in Aitken 2011, 452).

Skladno s storitveno logiko je namen podjetij povečati vrednosti, kar vključuje vrednost odnosov s strankami, dobavitelji, konkurenti in drugimi deležniki. Glede na to, da vrednost podjetij poleg neposrednih ekonomskih prednosti vključuje tudi neoprijemljivo vrednost odnosov s strankami in celotno družbo, se interesi podjetij v večji meri ujemajo z interesi deležnikov (Abela in Murphey 2008, 45). Cilj podjetij, da povečujejo tako ekonomske kot tudi neopredmetene vrednosti, se torej sklada s konceptom trojne bilance poslovanja. Storitvena logika namreč ne poudarja maksimizacije vrednosti znotraj ene razsežnosti, temveč zagovarja povečevanje širše opredeljenih vrednosti in to za več deležnikov. Storitvena logika torej nudi usmeritev za oblikovanje trajnostno usmerjenega poslovanja. Če povzamemo, se trajnostnost in trajnostni menedžment na vsebinski ravni ujemata s predpostavkami storitvene logike v marketingu.

Rezultati trajnostnega menedžmenta na primeru Convente pa nadalje predstavljajo empiričen primer, kako se storitvena logika udejanja v praksi. Trajnostnega menedžmenta namreč ne razumemo le kot izvedbe trajnostno usmerjenih ukrepov. Presežemo ta poenostavljeni, enosmerni vidik ter izpostavimo celoten življenjski cikel storitve, ki vključuje pridobivanje in vključevanje virov, opravljanje trajnostne storitve ter ustvarjanje vrednosti. Ustvarjanje rezultatov trajnostnega menedžmenta lahko torej razumemo kot interaktiven ter družbeno vpet proces med poslovno borzo, udeleženci in ostalimi deležniki.

Prva temeljna predpostavka (TP1) storitvene logike pravi, da storitev predstavlja osnovo za menjavo. Storitve se v tem okviru navezuje na uporabo točno določenih operantnih virov, da bi dosegli blaginjo drugega dejavnika ali dejavnika samega. Operantni viri so tisti viri, ki delujejo oziroma imajo učinek na druge vire, tj. operandne vire. V sklopu storitvene logike sta ključna operantna vira znanje in sposobnosti (Vargo in Lusch 2004, 2011). V ekonomskih in družbenih odnosih je temelj menjave torej storitev, ki se menja s storitvijo. Gre torej za menjavo znanja in sposobnosti med dejavniki, ne glede na to, ali gre za izdelke ali storitve (Vargo in Lusch 2004, 6). Izdelki namreč predstavljajo sredstvo za izvajanje storitve (Merz in drugi 2009, 2). V ospredju storitvene logike je, da dejavnik s pomočjo storitve oziroma z uporabo operantnih virov nudi določene prednosti drugemu dejavniku. Na primeru Convente poslovna borza ter udeleženci uporabljajo, vključujejo ter menjajo znanje in sposobnosti o trajnostnem menedžmentu. Z doktorsko disertacijo pa poskušamo odgovoriti na vprašanje, kakšne vrednosti omogoča storitev trajnostnega menedžmenta kongresni borzi in drugim deležnikom.

Temeljna predpostavka (TP6) storitvene logike je, da stranke soustvarjajo vrednost storitve. Vrednost je namreč »lepilo (skupni cilj preživetja in blaginje), ki na splošno drži skupaj družbene enote (vključno z ekonomskimi) in družbo« (Vargo in Lusch 2011, 184). Ustvarjanje vrednosti je torej proces, ki vključuje tako podjetja kot stranke, delničarje, vladne agencije in druge deležnike. S tem osredotočenost prenese s podjetij kot edinih ustvarjalcev vrednosti na stranke, ki soustvarjajo vrednost. Na ta način pride do premika od koncepta menjalne vrednosti (angl. »value-in-exchange«), kjer so stranke pasivni dejavnik v menjavi, h konceptu uporabne vrednosti (angl. »value-in-use«) (Vargo in Lusch 2008, 148). Koncept soustvarjanja vrednosti predpostavlja, da vrednost ne obstaja, dokler stranke ne uporabijo ponudbe. Izkušnja in zaznavanje strank so torej bistvenega pomena za opredeljevanje vrednosti (Vargo in Lusch 2008, 148). Ideja o soustvarjanju vrednosti je torej tesno povezana z uporabno vrednostjo storitve in tudi s konceptom izkušnje strank (Lusch in drugi 2007, 11).

Z empirično študijo prikazujemo, kako udeleženci poslovne borze soustvarjajo vrednost trajnostnega menedžmenta Convente. Poslovna borza ne more neodvisno ustvarjati vrednosti trajnostnega menedžmenta, lahko le na podlagi svojega znanja in sposobnosti nudi vrednostni predlog (TP1). Udeleženci borze na podlagi izkušnje ter opredeljevanja prednosti trajnostnega menedžmenta oziroma njegove uporabe nato soustvarjajo njegovo vrednost. Z empirično

raziskavo tako izpostavljamo koncept izkušnje udeležencev na kongresni borzi. Zaznavanje in ovrednotenje trajnostnega menedžmenta ter sama izkušnja na trajnostno naravnani borzi torej predstavljajo ključne elemente, kako poslovna borza Conventa šele v sodelovanju z udeleženci soustvarja vrednost trajnostnega menedžmenta.

Skladno s temeljno predpostavko Varga in Luscha (2011, 184–6) vsi akterji vključujejo vire. Glavna ekonomska in družbena dejavnost akterjev je namreč pridobivanje in vključevanje virov ter skladno s tem izvajanje storitve. Gre torej za proces, pri katerem akterji vključujejo vire, izvajajo storitev in s tem soustvarjajo vrednost. Ta proces se navezuje tako na podjetja kot na stranke, partnerje itd. Vsi akterji namreč na mrežni način soustvarjajo vrednost storitve. S tem postane ločnica med podjetji in strankami nesmiselna; vsi akterji vključujejo vire in nudijo storitev. S primerom trajnostne države Convente prikazujemo, da tako poslovna borza kot udeleženci ustvarjajo in vključujejo znanje ter sposobnosti. Koncept pridobivanja zunanjega znanja med drugim zelo nazorno prikazuje, kako vsi akterji pridobivajo vire in tako soustvarjajo vrednost (TP9). Nadalje koncept pridobivanja zunanjega znanja nudi priložnosti za oblikovanje novih potencialnih virov, ki jih udeleženci lahko z menjavo storitve uporabijo za pridobivanje dodatnih virov in tako z vključevanjem oblikujejo nove, izmenljive vire. Drugače rečeno, vključevanje pridobivanja zunanjega znanja o trajnostnem menedžmentu predstavlja priložnost, da udeleženci soustvarjajo nove vrednosti za svoja podjetja.

Pri tem stranke vedno edinstveno in fenomenološko določajo vrednost storitve (Vargo in drugi 2008, 148). To pomeni, da je vrednost idiografska, izkustvena, kontekstualna in nabita s pomenom. Stranke torej na edinstven, kontekstualen način ocenjujejo in opredeljujejo vrednost storitve. Vrednost je izkustvene narave, torej predstavlja kombinacijo vseh virov, ki vodijo do nje. Z empirično raziskavo izpostavljamo, da sta pomen in vrednost trajnostnega menedžmenta odvisna predvsem od tega, kako udeleženci na podlagi svoje izkušnje vrednotijo uporabno vrednost oziroma soustvarjajo vrednost trajnostnega menedžmenta. Pri tem vrednost vrednotijo glede na prednosti, ki jim jih trajnostni menedžment nudi, oziroma glede na to, kakšne rešitve nudi za njihove probleme.

S stališča udeležencev trajnostna drža daje simbolične prednosti, s tem ko lahko zadovoljijo svoje čustvene potrebe po samospoštovanju ali družbeni odobritvi, izkustvene prednosti na sami borzi in v določeni meri funkcionalne prednosti s pridobivanjem znanja o

trajnostnem menedžmentu. Če upoštevamo ugotovitve Salomonsona, Aberga in Allwooda (2012), vključuje proces ustvarjanja vrednosti medsebojno povezane čustvene, kognitivne in vedenjske elemente. Skladno s tem izhaja vrednost trajnostne naravnosti iz tega, kaj udeleženci Convente čutijo o njenem trajnostnem menedžmentu (npr. pozitivni občutki na poslovni borzi), kaj udeleženci o njem mislijo (npr. pričakovana storitev v sklopu mednarodnih kongresnih borz, zamenljiva, needinstvena storitev, pozitiven dodatek k poslovnemu modelu) in kako se udeleženci v okviru trajnostne naravnosti vedejo (npr. pridobivanje znanja o trajnostnosti). Vrednost trajnostnega menedžmenta torej izhaja iz odnosov med poslovno borzo in udeleženci oziroma iz njihovega vzajemnega delovanja.

V odnosu trajnostnega menedžmenta do znamčenja najprej izpostavimo, da poslovna borza v odnosu z deležniki soustvarja vrednost storitvene znamke. Tako vrednost znamke razumemo kot zaznano uporabno vrednost, ki jo opredeljujejo vsi deležniki skupaj (Merz in drugi 2009, 2). Pri ustvarjanju vrednosti storitvene znamke Convente poudarjamo predvsem vlogo izkušenj udeležencev in pri tem kazalnik storitve zaposlenih, ki poudarja interakcije med zaposlenimi ter udeleženci borze. To pomeni, da tako zunanje kot notranje stranke oziroma zaposleni soustvarjajo vrednost znamke. Zaposleni na Conventi, ki imajo neposredne in posredne odnose z udeleženci, namreč oblikujejo in predstavljajo obljubo znamke. Na podlagi odnosov z udeleženci, predvsem pa v interakciji z njimi, zaposleni torej na pomemben način ustvarjajo vrednost storitvene znamke. Skladno s storitveno logiko tako zaposleni kot udeleženci predstavljajo operantne vire Convente, ki soustvarjajo vrednost znamke. Primer trajnostnega menedžmenta Convente torej izpostavlja pomen odnosov med dejavniki oziroma med zaposlenimi in udeleženci, ki v sodelovanju oblikujejo vrednost trajnostne storitve.

Glavni vir konkurenčne prednosti v sklopu storitvene logike pri povezovanju med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo predstavlja znanje oziroma uporaba znanja in sposobnosti kot večvrednih operantnih virov (Vargo in Lusch 2004, 9). S tem ko Conventa torej uporablja svoje znanje ter znanje drugih podjetij v mreži vrednosti, oblikuje vrednostni predlog o trajnostnem menedžmentu. Uporaba znanja in sodelovanje tako predstavljata način ustvarjanja vrednosti. Sodelovanje kot način pridobivanja in vključevanja virov v mreži vrednosti predstavlja ključen pristop k inoviranju in posledično pridobivanju konkurenčne prednosti. Sodelovanje namreč spodbuja sposobnost podjetij, da sprejemajo

informacije in znanje iz okolja ter od strank in drugih deležnikov ter da se prilagajajo dinamičnemu, kompleksnemu okolju (Lusch in drugi 2007, 8–9).

Doseganje konkurenčne prednosti je tako odvisno od tega, kako poslovna borza uporablja operantno znanje za zadovoljevanje potreb udeležencev glede na to, kako druge borze uporabljajo operantne vire. Conventa torej predstavlja primer konkurenčnega sodelovanja, pridobivanja znanja s strani podjetij v mreži vrednosti in nato uporabe tega znanja. Conventa namreč upošteva trend trajnostne naravnosti kongresnoturističnih podjetij, ki pa ne vodi k oblikovanju konkurenčne prednosti. Razloge najdemo v samem vrednostnem predlogu trajnostnega menedžmenta Convente, ki ni radikalno inovativen ali strateško usmerjen. Udeleženci poslovne borze trajnostni naravnosti borze ne pripisujejo pretirane vrednosti, saj ta zadovoljuje le določen obseg potreb udeležencev. Pri soustvarjanju vrednosti trajnostnega menedžmenta pa je potrebno upoštevati tudi vpliv ekosistema storitve.

Medsebojno ustvarjanje vrednosti preko menjave storitve namreč povezuje akterje v relativno vdelan, samoprilagojen sistem akterjev, ki pri tem pridobivajo in vključujejo vire. Vrednost torej razumemo v kontekstu kompleksnih omrežij, ki so del dinamičnega ekosistema storitev, ki vključuje podjetja, stranke, skupnosti in druge deležnike oziroma akterje (Merz in drugi 2009, 6). Poleg tega akterje povezuje tudi skupno institucionalno okolje (Vargo in Lusch 2011, 184–5). S primerom trajnostnega menedžmenta Convente prikazujemo, kako skupno institucionalno okolje vpliva na proces ustvarjanja vrednosti trajnostnega menedžmenta. Tako predmet naše analize niso le poslovna borza, udeleženci in njihovi medsebojni odnosi, temveč celoten ekosistem storitve.

Če sklepamo, da vrednost trajnostnega menedžmenta Convente izhaja iz prednosti, kot jih opredeljujejo in predvsem soustvarjajo udeleženci borze, potem moramo rezultate trajnostne drže v prvi vrsti upoštevati glede na zmožnost zadovoljevanja potreb udeležencev. Vrednost trajnostne naravnosti je namreč usmerjena na udeležence in odnose z njimi (TP8). Dejstvo, da trajnostni menedžment na primeru poslovne borze Conventa ne vodi neposredno h konkurenčni prednosti ne k vrednosti storitvene znamke, torej najprej pojasnimo s tem, v kolikšni meri trajnostna storitev zadovolji njihove potrebe. Nato upoštevamo vrednostni predlog trajnostnega menedžmenta in nazadnje še širše ekosistemsko okolje.

Na podlagi rezultatov empirične študije lahko v kontekstu storitvene logike v marketingu oblikujemo propozicije o vrednosti trajnostnega menedžmenta. Pri tem ni pomembno, ali gre

za trajnostno naravnano storitev ali izdelek, ker je v vsakem primeru temelj odnosa med podjetjem in strankami storitev. Oziroma kot izpostavljata Vargo in Lusch (2011, 181), »gre le za storitev« oziroma odnose med akterji (A2A). Na ustrezni ravni abstrakcije namreč vsi akterji delujejo enako, in sicer soustvarjajo vrednost z vključevanjem virov in izvajanjem storitev. Empirično in teoretično raziskovanje v doktorski disertaciji nas torej usmerja k razumevanju rezultatov trajnostnega menedžmenta v okviru storitvene logike. V tem kontekstu lahko opredelimo naslednje pozitivno naravnane propozicije o vrednosti trajnostnega menedžmenta, ki bi jih bilo vredno preučiti z nadaljnjimi empiričnimi raziskavami:

P_{1.1}: Trajnostni menedžment predstavlja vrednost, kot jo soustvarjajo stranke z uporabo v vzajemnem odnosu s podjetjem.

P_{1.2}: Trajnostni menedžment predstavlja vrednost glede na zaznane simbolične, izkustvene in funkcionalne prednosti strank.

P₂: Trajnostni menedžment predstavlja vrednost glede na lastno znanje ter znanje drugih podjetij, s katerimi podjetje sodeluje.

P₃: Trajnostni menedžment predstavlja vrednost, kot jo opredeljuje skupno institucionalno okolje.

4.4 MODEL TRAJNOSTNEGA MENEDŽMENTA

Na raziskovalno vprašanje o modelu trajnostnega menedžmenta, ki predstavlja dejavnik diferenciacije, smo prvič poskušali odgovoriti v sklopu empirične raziskave z utemeljevalno teorijo. Toda pilotno anketiranje je razkrilo pomanjkanje izkustvenega oziroma teoretičnega znanja anketirancev, kar podrobneje predstavimo v podpoglavju 4.5 s kritično oceno uporabe utemeljevalne teorije.

Tako na teoretični podlagi vključevalnih modelov trajnostnega menedžmenta oziroma družbene odgovornosti podjetij (Aragón-Correa in Sharma 2003; Porter in Kramer 2006, 2011; Kleine in von Hauff 2009; Gao in Bansal 2013) in na temelju bistvenih rezultatov empirične študije postavimo lasten model trajnostnega menedžmenta. Predlagani model trajnostnega menedžmenta tako vključuje teoretične propozicije in empirične zaključke, ki odražajo največji potencial, da trajnostna drža podjetij ustvari širok nabor strateških vrednosti.

4.4.1 Vključevalni vidik trajnostnega menedžmenta

Večji del literature o povezavah med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo temelji na instrumentalnem vidiku, ki dokazuje vzročne in bilateralne odnose med netržnim in tržnim delovanjem podjetij. Posamezna področja so pri tem obravnavana neodvisno in so podvržena posamičnim strateškim premislekom, ne da bi pri tem upoštevali prepletenost sistemov (Gao in Bansal 2013, 245). Menedžerji pogosto težko prepoznajo in analizirajo prepletenost med sistemi in posledično težje prepoznavajo priložnosti za dejavno vključevanje družbenih in okoljskih vprašanj v strateški menedžment podjetij (Porter in Kramer 2006, 9). Lažje se je namreč osredotočiti na posamezne dejavnosti in analizirati predpostavljene strateške učinke, kot pa upoštevati kompleksnost in dvoumnost, povezano s trajnostnim menedžmentom (Gao in Bansal 2013, 245). Na teoretični, empirični in praktični ravni odnos med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo tako zaznamuje usmerjenost v instrumentalno opredeljevanje prednosti oziroma stroškov trajnostnega menedžmenta. Po mnenju Gaa in Bansala (2013, 244–5) ta »operativen oziroma kozmetični pristop« (Porter in Kramer 2006, 2) vodi k prevelikemu posploševanju odnosov in slabšemu teoretiziranju o naravi trajnostnega menedžmenta.

Instrumentalni vidik predstavi namreč le del ideje o trajnostnem menedžmentu, saj ne spodbuja vključevanja družbenih in okoljskih vprašanj v strateško delovanje podjetij. Ne glede na to, da instrumentalni vidik želi spodbuditi uvedbo trajnostnega menedžmenta, pa kot najbolj pomembno razsežnost implicitno izpostavlja predvsem ekonomsko uspešnost. V primerih, ko v določenem časovnem obdobju ni mogoče vzpostaviti povezave z ekonomsko uspešnostjo, lahko instrumentalna logika v določenih pogojih zavira uvajanje trajnostnega menedžmenta in s tem oblikuje nepremostljive razlike med okoljskim, družbenim in gospodarskim sistemom (Gao in Bansal 2013, 245).

Zato Gao in Bansal (2013, 245) izpostavljata vključevalni vidik trajnostnega menedžmenta, ki prepozna in upošteva nasprotja med okoljsko, družbeno in ekonomsko razsežnostjo delovanja podjetij ter išče rešitve za sistem prepletenih elementov. S tem vključevalni vidik enakopravno obravnava vse razsežnosti sistema in upošteva nenehna nasprotja med deležniki. Spodbuja »kompleksnost vedenja«, da ljudje sodelujejo na inovativne načine, ki omogočajo hkratno zasledovanje navidezno nasprotujočih se ciljev (Denison in drugi v Gao in Bansal 2013, 245). Tako vključevalna interpretacija trajnostnega menedžmenta spodbuja hkratno vključevanje okoljskih, družbenih in ekonomskih področij, kar temelji na logiki trojne bilance poslovanja. S tem presega instrumentalno razpravo o poslovnih razlogih za uvedbo trajnostnega menedžmenta in upošteva tudi okoljske in družbene razloge (Kleine in von Hauff 2009, 530).

Gao in Bansal (2013, 246) za primer vključevalnega modela trajnostnega menedžmenta podajata delo Porterja in Kramerja (2006, 2011) ter Kleineta in von Hauffa (2009).³⁵ Porter in Kramer izpostavljata koncept ustvarjanja skupne vrednosti (angl. »creating shared value«), ki izhaja iz medsebojne odvisnosti podjetij in družbe (Porter in Kramer 2006, 7). Koncept skupne vrednosti se namreč navezuje na politike in operativne procese, ki povečujejo konkurenčnost podjetij, hkrati pa izboljšujejo ekonomske in družbene pogoje v skupnostih. To pomeni, da morajo politike oziroma procesi koristiti tako podjetjem kot družbi; začasna korist na eni strani bo dolgoročno oslabila uspeh obeh. Zato morajo podjetja v svoj temeljni okvir, ki

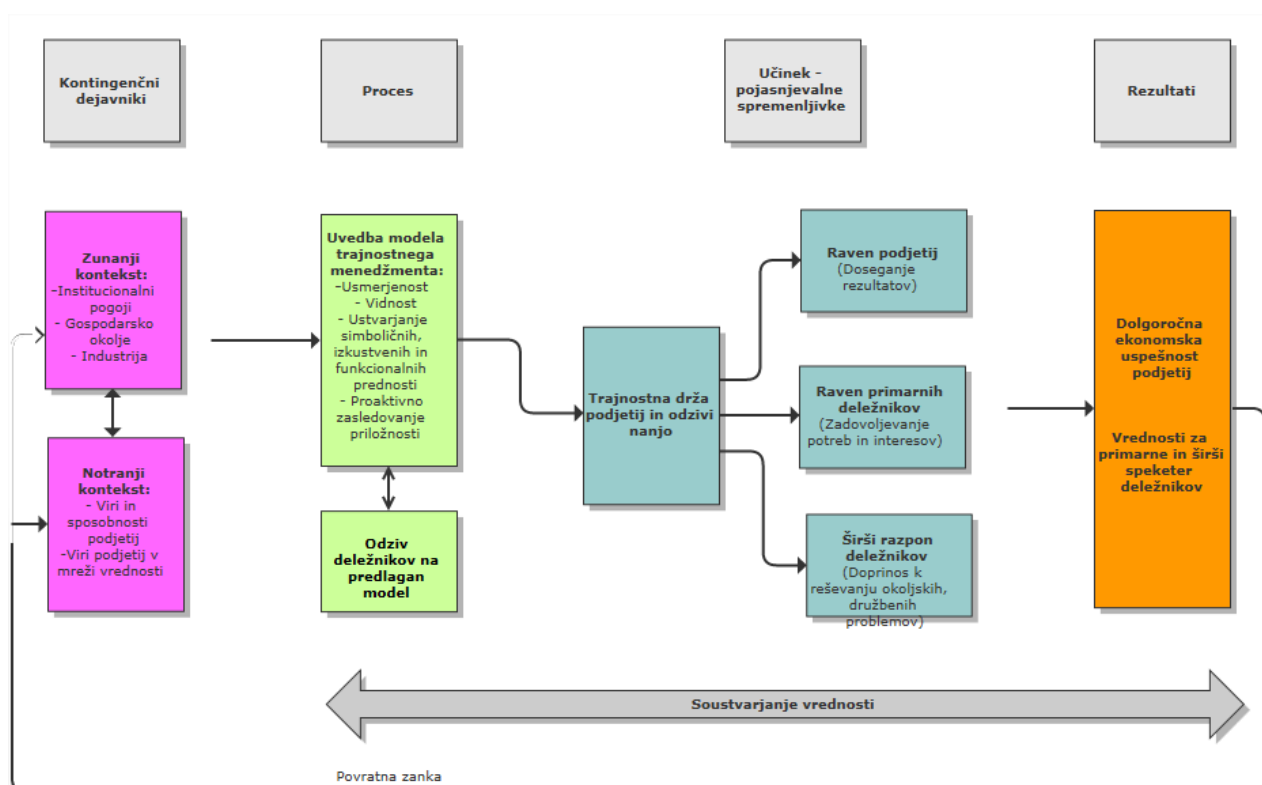
³⁵ Nadalje Gao in Bansal (2013) izpostavljata tudi »ekocentrično« paradigmo Shrivastave (1995) ter »trajnostcentrizem« (angl. »sustaincentrism«) Gladwina in drugih (1995). Glede na to, da zadnji dve paradigmatski razpravi ostajata predvsem teoretični brez primerov njune uporabnosti na organizacijski ravni, ju v tem primeru v doktorski disertaciji ne uporabimo.

vodi poslovno strategijo in usmerja doseganje konkurenčne prednosti, vključiti menedžment socialnih vprašanj (Wood 1991, 693) . Pri tem morajo dati prednost »strateškim« oziroma usmerjenim družbenoodgovornim investicijam. Bolj kot je družbeno vprašanje povezano z delovanjem podjetij, večja je priložnost, da vpliva na vire in sposobnosti podjetij ter hkrati koristi družbi. Podjetja delujejo najbolj strateško družbenoodgovorno, če izbrane družbenoodgovorne dejavnosti vključijo v svojo celostno strategijo, s čimer postane družbena razsežnost vključeni del strategije podjetij.

Kleine in von Hauff (2009) pa utemljujeta vključevalni trikotnik trajnostnosti, ki omogoča koherentno povezovanje in prepletanje okoljske, družbene in ekonomske razsežnosti. Podjetja namreč spodbudi v podobno in enakopravno upoštevanje vseh razsežnosti trajnostnega razvoja. Hkrati jih poziva k vključevanju in povezovanju različnih interesov številnih deležnikov. Tako vključevalni trikotnik trajnostnosti na temelju trojne bilance poslovanja spodbuja participativne procese delovanja podjetij.

Kot nadaljnji primer pa navajamo delo Harta (2005), ki po našem mnenju prav tako nudi primer vključevalnega modela trajnostnega menedžmenta. Hart (1995, 2005) ter Hart in Milstein (2003) utemljujeta koncept »trajnostne vrednosti«, ki se navezuje na premoženje delničarjev, ki hkratno vodi k bolj trajnostnemu svetu. Trajnostna vrednost torej izpostavlja priložnosti, da podjetja s pomočjo trajnostnega menedžmenta ustvarjajo širše vrednosti. Podjetja morajo hkrati upravljati z izzivi današnjega vodenja in hkrati razvijati prihodnjo tehnologijo in trge. Torej morajo sočasno zasledovati kratkoročne cilje in se usmerjati v njihovo dolgoročno rast v prihodnosti. Nadalje morajo podjetja razvijati in varovati svoje notranje sposobnosti in vire, hkrati pa se morajo usmeriti na vključevanje novega znanja in vidikov iz zunanjega okolja. Posledično se morajo podjetja usmeriti na doseganje poslovne uspešnosti, ki se navezuje na kratkoročen vidik in najbolj pomembne deležnike (stranke in dobavitelje), ter sočasno na ustvarjanje izdelkov in storitev za prihodnost, kar vključuje inovativno oblikovanje sposobnosti, zmogljivosti in tehnologij za prihodnjo rast.

Slika 4.10: Predlagani model trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov



V nadaljevanju predstavljamo glavne elemente predlaganega modela trajnostnega menedžmenta. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je predstavljeni model pogojen, začasen in nepopoln ter tako lahko predstavlja le podlago za nadaljnjo razpravo in empirično preverbo. Odseva rezultate empirične in teoretične raziskave ter se osredotoča na to, kako lahko podjetja ustvarjajo vrednost(i), s tem ko strateško uvajajo trajnostni menedžment.

Upoštevanje kontingečnih dejavnikov

Odločitev za uvedbo trajnostnega menedžmenta mora spremljati zavedanje, da na doseganje rezultatov vplivajo številni situacijski elementi. Potrebno je torej upoštevati tako zunanji kontekst oziroma eksogene organizacijske dejavnike kot tudi notranji kontekst oziroma endogene dejavnike ter seveda njuno medsebojno ujemanje.

Z vidika notranjega konteksta naj bi se podjetja usmerjala v razvoj edinstvenih, težko posnemljivih in zamenljivih virov ter sposobnosti, ki so povezani s trajnostnim menedžmentom. S pomočjo konkurenčnega sodelovanja s partnerji podjetja pridobivajo in vključujejo novo znanje o trajnostnem menedžmentu, ki lahko vodi k inovativnemu razvoju

trajnostnih rešitev. Pri oblikovanju vrednostnega predloga o trajnostno naravnani storitvi morajo namreč podjetja opredeliti, katere potrebe strank bo ta storitev izpolnjevala. Pri uporabi virov morajo podjetja upoštevati omejeno zmožnost zamenjave naravnega kapitala z ustvarjenimi oblikami. Nadalje morajo podjetja oblikovati trajnostnemu razvoju naklonjeno organizacijsko kulturo. Kajti uvedba trajnostnega menedžmenta je odvisna od diskrecijskih odločitev delničarjev in menedžerjev.

Z vidika zunanjega konteksta najprej izpostavljam vlogo gospodarskega okolja, ki skladno s Campbellovimi (2007) predpostavkami vpliva na uvedbo trajnostnega menedžmenta. Nadalje poudarjamo vpliv institucionalnega okolja, ki formalno preko uredb, predpisov in neformalno preko uveljavljenih norm, vrednot vpliva na doseganje rezultatov trajnostne naravnosti podjetij. S tem izpostavljam vlogo formalnega institucionalnega okolja, ki naj sprejema uredbe, ki pozitivno spodbujajo trajnostno delovanje podjetij. Nadalje pa poudarjamo pomen oblikovanja neformalnega institucionalnega okolja, ki naj uveljavlja trajnostnost in trajnostni menedžment kot splošno sprejeti normi in vrednoti.

Pri uvedbi trajnostnega menedžmenta se je potrebno zavedati, da so stranke le v omejenem obsegu informirane in ozaveščene o trajnostnih dejavnostih podjetij, kar predstavlja znatno oviro pri odzivanju na takšne dejavnosti. Prav tako kompleksna in večrazsežnostna narava trajnostnega menedžmenta zavira občutljivost strank na takšne dejavnosti in pojasnjuje, zakaj jih ne upoštevajo pri sprejemanju nakupnih odločitev. Na tej točki se torej dotikamo priložnosti, da normativno institucionalno okolje spodbudi večje zavedanje, ozaveščenost o trajnostnem razvoju in menedžmentu. Tako bi institucionalizacija trajnostnega menedžmenta ter posledični pritiski strank lahko spodbudili razmah trajnostnega menedžmenta.

Hkrati pa izpostavljam tudi priložnost oziroma dolžnost podjetij, da delujejo v smeri povečanja ozaveščenosti strank, predvsem preko komuniciranja o trajnostnem menedžmentu. Ker tematika presega osnovne namene doktorske disertacije, naj izpostavimo le pomen vizualizacije in komuniciranja o funkcionalnih prednostih trajnostne storitve. Komuniciranje o trajnostni drži podjetja naj bi tako stranke seznanjalo s tem, da trajnostni elementi storitev zadovoljujejo njihove funkcionalne potrebe. Na ta način nadalje izpostavljam potencial, da podjetja vplivajo na oblikovanje trajnostnemu razvoju bolj prijaznega okolja (npr. preko pritiskov industrijskih združenj za sprejem uredb, s postavljanjem primerov dobrih praks, ki vodijo k legitimizaciji trajnostnega menedžmenta).

Zavedamo se, da se nadaljnja institucionalizacija trajnostnega menedžmenta prekriva s konceptom oblikovanja konkurenčne prednosti. Če namreč vedno večje število podjetij nudi trajnostno naravnane storitve, izdelke in stranke to že pričakujejo, potem trajnostni menedžment ne more predstavljati točke diferenciacije. Trajnosta drža v tem primeru predstavlja uveljavljen standard, ki podjetjem daje legitimnost za delovanje oziroma predstavlja predpogoj za uspešno ekonomsko poslovanje. Poleg tega da ustvarja ekonomske vrednosti za podjetja, pa trajnostni menedžment vodi k širšemu razponu rezultatov, česar se bomo dotaknili kasneje.

Uvedba modela trajnostnega menedžmenta

Na tem mestu se soočamo z vprašanjem, katere sposobnosti omogočajo podjetjem, da model trajnostnega menedžmenta vodi k oblikovanju vrednosti. Poleg tega da opredeljujemo oblikovanje vrednostnega predloga s stani podjetij, pa moramo izpostaviti, da vrednost trajnostnih rešitev soustvarjajo tudi stranke. Podjetja morajo torej upoštevati, kako stranke čutijo, izkusijo, mislijo in se posledično vedejo do vrednostnega predloga trajnostnega menedžmenta.

- Usmerjenost

Trajnostni menedžment ima največji potencial, da vpliva na ekonomsko uspešnost podjetij, če se izbrane aktivnosti oziroma dejavnosti tesno navezujejo na osnovne namene in cilje delovanja podjetij. Usmerjenost (Burke in Logsdon 1996) namreč predstavlja intuitivno merilo, ali so pobude podjetij strateške narave in so tako tesno povezane s strateškimi cilji podjetij. V tem primeru je namreč verjetnost, da imajo podjetja potrebno znanje in sposobnosti, da lahko pomembno prispevajo k reševanju družbenih in okoljskih problemov, večja. Podjetja lahko tako izkoriščajo svoje ključne sposobnosti in pobudam dajejo večjo verodostojnost. Pomembno je torej doseči verodostojnost pobud, da podjetja lahko uspešno izpeljejo svoje netržne politike, ki so tesno povezane z njihovim osnovnim poslanstvom (Torres in drugi 2012, 14).

Če so izbrani trajnostni ukrepi torej tesno povezani z osnovnim poslanstvom podjetij in se navezujejo na področja, ki so podjetjem najbolj pomembna, imajo večjo priložnost za vpliv na njihovo ekonomsko uspešnost. Menedžerji morajo torej podrobno preučevati poslanstvo

podjetij, njihove strateške interese in cilje ter vse to upoštevati pri opredeljevanju priložnosti v povezavi s trajnostnim menedžmentom. Poudarek je torej na pogledu od znotraj navzven, v okviru katerega podjetja opredeljujejo notranje priložnosti za uvedbo trajnostne države, ki je posledično specifična za podjetje (npr. opredeljevanje družbenih potreb, potencialnih okoljskih škod ali prednosti za lokalne skupnosti, ki so povezane s storitvami podjetij). Trajnostni menedžment lahko na ta način prispeva k uresničevanju poslanstva podjetij, postane del konkurenčne strategije in posledično sestavni del njihove uspešnosti. Na ta način podjetja tudi zagotavljajo konsistentnost trajnostnih programov, kar prispeva k njihovi zaznani verodostojnosti in kakovosti. Za učinkovito uvedbo trajnostnega menedžmenta je torej pomembno, da se strategijo, programe in dejavnosti trajnostne naravnosti vključuje v strateški proces menedžmenta podjetij.

- Vidnost

Vidnost pobud se nanaša na njihovo prepoznavnost in priznanje s strani prvotnih in drugotnih deležnikov podjetij (Burke in Logsdon 1996, 499). Da bi podjetja torej dosegla vidnost pobud, morajo pridobiti pozornost deležnikov, si zagotoviti ugoden vtis in posledično utrditi ugled (Tetrault Sirsly in Lamertz 2008, 352–3). Pomembno je torej, da se vizualno in komunikacijsko izpostavlja trajnostne ukrepe, saj s tem povečamo število priložnosti, da jih ključni deležniki prepoznajo in nato upoštevajo pri ocenjevanju storitve. Zaznavanje in pozitivna ocena trajnostne države torej predstavljata temelj za utrjevanje legitimnosti in ugleda podjetij, v tem pa je velik potencial za ustvarjanje vrednosti za podjetja.

- Zadovoljevanje simboličnih potreb strank

S trajnostnim menedžmentom podjetja lahko z vzbujanjem pozitivnih čustev na temelju istovetenja zadovoljujejo simbolične potrebe strank. Medtem ko ne smemo zanemarjati zadovoljevanja čustvenih oziroma simbolnih potreb strank, pa bi se morala podjetja usmerjati predvsem na ustvarjanje funkcionalnih oziroma s trajnostno storitvijo povezanih prednosti. Ne glede na makroekonomsko okolje stranke cenijo in so osredotočene predvsem na doseganje racionalnih, funkcionalnih koristi. Nadalje lahko osredotočenost na ustvarjanje simboličnih (in izkustvenih) vrednosti vodi k oblikovanju zaznav o (zelenem) zavajanju. S tem se namreč poudarja kozmetični vidik trajnostnega menedžmenta, ki ga podjetja uvajajo le kot dodatek k osnovni storitvi, in sicer s prednostnim ciljem ustvarjanja večje donosnosti. Prav tako lahko predvidevamo, da bodo v procesu institucionalizacije trajnostnega menedžmenta in

posledičnega splošnega vključevanja trajnostnih elementov v osnovno ponudbo podjetij simbolične prednosti izgubile na pomenu.

- **Doseganje izkustvenih prednosti**

Z uvajanjem trajnostnega menedžmenta lahko podjetja ustvarjajo izkustvene prednosti za stranke ter tako vplivajo na njihova doživetja. S tem izpostavljam pomembno vlogo izkustvenega marketinga oziroma ekonomije doživetij, kot jo izpostavlja tudi turizem dogodkov. Trajnostni menedžment ima torej pomemben vpliv na izkušnjo strank, zato je pozornost potrebno usmeriti na notranji marketing oziroma vključevanje trajnostnih elementov v storitve, storitve zaposlenih in storitveno pokrajino. Pozornost je potrebno usmeriti predvsem na interakcije med zaposlenimi in strankami, ki skupaj soustvarjajo vrednost trajnostnega delovanja podjetij. Nadalje imajo storitvena pokrajina oziroma fizični elementi pomembno vlogo pri komuniciranju trajnostne naravnosti storitve, saj zagotavljajo njeno vidnost.

- **Izpostavljanje funkcionalnih prednosti**

Potencial trajnostnega menedžmenta naj bi ležal na ustvarjanju funkcionalnih prednosti oziroma na prednostih, ki temeljijo na interesih strank. Z oblikovanjem funkcionalnih prednosti trajnostni menedžment namreč vstopa na področje sprejemanja nakupnih odločitev. Če namreč trajnostni elementi nudijo funkcionalne prednosti, stranke le-te povezujejo z osnovnimi motivi nakupa in s tem vključujejo v svoje nakupne odločitve. V tem primeru se poveča pripravljenost strank za plačilo cenovne premije za trajnostno naravnane storitve, ki bi jih zaradi funkcionalnih prednosti zaznali kot edinstvene, nezamenljive in vredne. Na ta način lahko trajnostno vedenje podjetij vodi k njihovi dolgoročni ekonomski uspešnosti.

Podjetja morajo torej trajnostni menedžment uvesti na takšen način, da nudijo funkcionalne prednosti svojim prednostnim deležnikom. S tem tudi preusmerjajo pozornost iz ustvarjanja simboličnih in izkustvenih prednosti, ki jih stranke vrednotijo nižje in lahko tolmačijo kot delovanje le v lastno korist podjetij. Z izpostavljanjem funkcionalnih prednosti za stranke in hkratnim ustvarjanjem prednosti za širše okolje lahko podjetja poudarjajo svojo iskreno usmerjenost v trajnostno delovanje in ustvarjanje vrednosti za širši krog deležnikov.

Na točki komuniciranja o trajnostnem menedžmentu želimo poudariti predvsem pomen ustvarjanja trajnostno naravnane izkušnje. Na ta način namreč izpostavljam dejanske trajnostne ukrepe oziroma dejavnosti ter se usmerjamo na odnose s strankami in širše

opredeljenimi deležniki. Poudarjamo torej vsebinsko raven trajnostnih ukrepov, ki se skladajo s potrebami deležnikov in organizacijskimi cilji podjetij. Tako se osredotočamo na stranke in uporabne vrednosti, ki jim jih nudijo trajnostne rešitve.

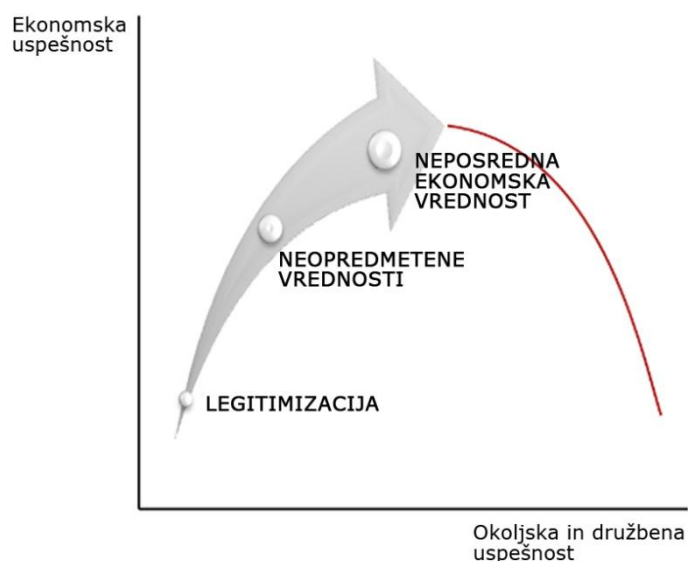
Doseganje širokega razpona rezultatov

Podjetja morajo presegati ozko osredotočenost na doseganje ekonomske uspešnosti kot glavnega cilja trajnostnega delovanja. Treba se je namreč zavedati, da so rezultati trajnostnega menedžmenta bolj kompleksni in predvsem neposredno povezani z doseganjem konkurenčne prednosti oziroma ekonomske uspešnosti.

S pomočjo trajnostnega menedžmenta lahko podjetja dosežejo širok razpon rezultatov, ki ponavadi predstavljajo vmesni korak pri doseganju finančne donosnosti. V prvi vrsti pa trajnostni menedžment omogoča doseganje neopredmetenih rezultatov (npr. legitimizacija, znamčenje, ugled). Podjetja morajo zato pozornost preusmeriti iz kratkoročnega iskanja finančnih rezultatov predvsem na upoštevanje prednosti pri vzdrževanju odnosov z deležniki. Podjetja se morajo nadalje zavedati, da je doseganje rezultatov trajnostnega menedžmenta dolgoročen proces.

Z rezultati empirične študije prikazujemo, da trajnostna drža na začetku kontinuuma oziroma izpolnjevanje osnovnih trajnostnih usmeritev vodi k doseganju legitimnosti. To predstavlja eno najbolj osnovnih stopenj pri doseganju rezultatov trajnostne drže. Po drugi strani pa razvoj trajnostnih storitev, ki strankam zagotavljajo edinstveno vrednost oziroma kakovost, posredno vključuje obljubo o ustvarjanju ekonomskih prednosti za podjetja. Tako torej kot lahko trajnostno držo podjetij ocenjujemo na kontinuumu od manjše k večji trajnostni naravnosti, lahko tudi rezultate trajnostnega menedžmenta umeščamo v razpon od doseganja legitimnosti do ustvarjanja neposrednih ekonomskih koristi. To je prikazano na sliki 4.11.

Slika 4.11: Razpon rezultatov trajnostnega menedžmenta



Na tem mestu moramo ponovno izpostaviti usmerjenost trajnostnega menedžmenta na strateške interese in cilje podjetij. Predvidevamo namreč, da obstaja optimalna točka trajnostnega menedžmenta, ki se nanaša na doseganje maksimalne konkurenčnosti oziroma druge razsežnosti ekonomske uspešnosti glede na doseženo raven okoljske in družbene uspešnosti. Obstajajo torej pozitivni ekonomski učinki za okoljsko in družbeno uspešnost, ki pa so sčasoma podvrženi zmanjševanju donosnosti (Brammer in Millington 2008, 1329). Če to ponazorimo z obrnjeno U-krivuljo, so pri vzpenjanju krivulje do točke optimuma neto prednosti za povečanje okoljske/družbene uspešnosti pozitivne. Za točko optimuma, ki jo označuje navzdol nagnjena krivulja, s povečevanjem okoljske oziroma družbene uspešnosti podjetja zmanjšujejo svojo ekonomsko uspešnost, saj stroški presegajo prednosti (Wagner 2007, 6). Osnovna oziroma splošna okoljska in družbena uspešnost podjetij tako omogoča njihovo legitimizacijo, ko si z osnovnimi, pričakovanimi trajnostnimi ukrepi prislužijo družbeno odobravanje. V primeru strateško usmerjene trajnostne drže pa lahko le-ta vodi tudi k doseganju konkurenčne prednosti podjetij. S tem izpostavljamo, da smoter podjetij ni linearno povečevanje okoljske in družbene uspešnosti, temveč strateško usmerjeno iskanje oblike trajnostnega menedžmenta, ki ima velik potencial za doseganje rezultatov. Pri tem je potrebno upoštevati, da vrednost trajnostnega menedžmenta soustvarijo stranke. Nadalje je

prav tako od modela trajnostnega menedžmenta in kontingenčnih dejavnikov odvisno, kakšne rezultate lahko omogoči trajnostna naravnost.

Soustvarjanje vrednosti

Poudarek pri uvedbi trajnostne drže mora biti na ustvarjanju vrednosti za podjetja, primarne deležnike in tudi ostale deležnike oziroma za družbeno in naravno okolje. Podjetja morajo torej poleg uresničevanja lastnih interesov zadovoljevati tudi potrebe drugega in »tretjega« (Jančič 2004, 898). Tako morajo upoštevati pričakovanja, potrebe in interese vseh udeležencev, prednostno pa strank. Prav tako morajo upoštevati tudi širše opredeljene deležnike, predvsem naravno in družbeno okolje. Podjetja morajo torej razumeti svojo vpetost oziroma vgrajenost v okolje ter posledično povezanost z deležniki. S trajnostno naravnostjo podjetja namreč ustvarjajo vrednosti za deležnike, s katerimi so v odnosu ali neizogibno ali pa po potrebi (Podnar in Jančič 2006). S tem se nadalje navezujemo na Porterjev in Kramerjev (2006, 2011) koncept skupne vrednosti, da netržne dejavnosti podjetij lahko sočasno ustvarjajo prednosti za širok nabor deležnikov in delničarjev. Pravzaprav ti deležniki soustvarjajo vrednost trajnostnega menedžmenta, zato je za podjetja pomembno, da sodelujejo z deležniki in z njimi vzpostavljajo odnose, ki temeljijo na recipročnosti in zaupanju.

Skladno s predpostavkami vključevalne teorije je nadalje potrebno upoštevati različne časovne skale. Gospodarsko blaginjo namreč obravnavamo kratkoročno, družbeno pravičnost srednjeročno in okoljsko celovitost dolgoročno (Gao in Bansal 2013, 247). Pri analiziranju rezultatov in doseženih vrednosti je potrebno upoštevati prvič širok razpon rezultatov, drugič širši nabor deležnikov in tretjič številne časovne skale.

Povratna zanka

Prav tako je pomembno, da podjetja pridobljene vire in sposobnosti ponovno investirajo v svojo trajnostno strategijo. S tem se namreč oblikuje povratna zanka, ki omogoča sinergijske učinke med trajnostnim menedžmentom in dolgoročno ekonomsko uspešnostjo podjetij.

Kot pa smo že izpostavili, doseganje konkurenčne prednosti ni edini cilj predlaganega modela trajnostnega menedžmenta. Model namreč ni usmerjen le k cilju diferenciacije oziroma doseganja konkurenčne prednosti, temveč k doseganju dolgoročne ekonomske uspešnosti podjetij in hkrati širšega razpona rezultatov. Zato bi bilo na tem mestu smotrno

preoblikovati raziskovalno vprašanje, ki se je glasilo, »kakšen model trajnostnega menedžmenta predstavlja dejavnik diferenciacije«. S predlaganim modelom trajnostnega menedžmenta smo našli odgovor, ki bolj ustreza vprašanju, »kakšen model trajnostnega menedžmenta vodi k ustvarjanju vrednosti za deležnike.«

4.5 KRITIČNA OCENA UPORABE UTEMELJEVALNE TEORIJE PRI RAZKRIVANJU POVEZAV

S četrtem raziskovalnim vprašanjem doktorske disertacije pa na koncu analiziramo, v kolikšni meri utemeljevalna teorija prispeva k razkrivanju povezav med predmeti preučevanja. Na tej točki torej podajamo lastno oceno uporabe utemeljevalne teorije kot krovne metodologije pri razkrivanju povezav med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke. Predstavljamo pridobljene izkušnje in naša spoznanja, ki lahko pomagajo raziskovalcem pri odločitvah o raziskovanju z utemeljevalno teorijo. Tabela 4.12 predstavlja prednosti, tabela 4.13 pa slabosti pri uporabi utemeljevalne teorije kot krovne metodologije v doktorski disertaciji.

Tabela 4.12: Prednosti uporabe utemeljevalne teorije v doktorski disertaciji

Priložnost za preučevanje kompleksnih pojavov	Utemeljevalna teorija je primerna za raziskovanje novih oziroma kompleksnih pojavov. Primerna je za preučevanje področij, (a) ki so raziskana v zelo omejenem obsegu, (b) pri katerih raziskave dajejo nasprotujoče si in dvomne rezultate ali (c) pri katerih bi bilo potrebno odkriti novo znanje in razumevanje (Charmaz 2006; Flick 2009; Birks in Mills 2011). Predmet preučevanja v doktorski disertaciji je izredno kompleksen, saj preučujemo številne koncepte v nedorečeno opredeljenih odnosih, ki bi jih težko raziskali s kvantitativnimi metodami. Na tej točki se dotaknemo omejitev kvantitativnih raziskav, ki preučujejo povezave med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke. Logično-deduktivni model kvantitativnega raziskovanja zahteva čim bolj natančno operacionalizacijo v teoriji opredeljenih konceptov ter deduktivno oblikovanje hipotez o odnosih med temi koncepti (Charmaz 2006, 17). Odnosi med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo tržne znamke pa niso dovolj poglobljeno raziskani, da bi lahko na podlagi obstoječih
--	---

	teorij postavljali hipoteze in jih preverjali s kvantitativnimi metodami. Gre namreč za preveliko kompleksnost za preučevanje s kvantitativnimi metodami. Sami koncepti so zapleteni in obsežni, kompleksnost pa se še povečuje z opredeljevanjem njihovih vzročno-posledičnih odnosov in smeri korelacij. Trajnostni menedžment, konkurenčna prednost in vrednost (storitvene) znamke so namreč večrazsežnostni koncepti, ki vključujejo več komponent in nato skupaj tvorijo latentne spremenljivke. To pa odpira vprašanje operacionalizacije posameznih konstruktov. Zaradi kompleksnosti poudarek pogosto leži na opredeljevanju in merjenju posameznega koncepta, manj pozornosti pa je namenjeno preučevanju medsebojnih odnosov. V primeru kompleksnih kvantitativnih raziskav, pri katerih se v določeni meri upošteva kontekstualne pogoje, pa je potrebna visoka stopnja metodološke abstrakcije. Zaradi česar se poraja vprašanje, ali z rezultati odsevamo empirični svet. Da bi namreč dosegli metodološke standarde, so kvantitativne raziskave pogosto načrtovane tako, da se ne nanašajo na življenjske probleme ali vprašanja. Torej se srečujemo z vprašanjem, ali s kvantitativnimi metodami sledimo redukcionizmu družbene realnosti ali pa s kvalitativnimi metodami preučujemo kompleksnost družbenega sveta. Priprava ankete v doktorski disertaciji prikazuje primer redukcionizma, ko smo se zaradi kompleksnosti operacionalizacije osredotočili le na vpliv zaznanega trajnostnega menedžmenta na vrednost storitvene znamke poslovne borze Conventa. Tako smo v okviru empirične študije in preučevanja kompleksnosti v delu raziskave sledili tudi načelu redukcionizma pri analiziranju spremenljivk. S kvalitativnim raziskovanjem pa predmeta preučevanja nismo reducirali na omejeno število spremenljivk, temveč smo ga raziskovali in preučevali v celoti ter v vsakodnevem kontekstu. Utemeljevalna teorija nam je tako omogočila, da smo preučili kompleksne pojave oziroma ustvarili poglobljene podatke in odkrili povezave med
--	--

	koncepti, kot so utemeljeni v empiričnem svetu. Tega ne bi uspeli doseči s kvantitativnimi metodami dela.
Možnost preučevanja družbenega sveta	Z empirično študijo nismo preučevali izoliranih, eksperimentalnih situacij temveč sam pojav v življenjskem okolju. Kot izpostavlja Flick (2009, 21), kvalitativno raziskovanje označuje odprtost do predmeta preučevanja, da lahko zaobsežemo raznolikost, mnogoterost življenjskih okolij. Z uporabo utemeljevalne teorije smo v doktorski disertaciji tako sledili trendu kvalitativnega raziskovanja in analizirali lokalno, časovno in situacijsko specifične pojave. Tako smo preučevali specifična, konkretna raziskovalna vprašanja, ki se pojavljajo v določenih vrstah situacij. Preučevali smo jih v kontekstu življenjskih svetov ter hkrati časovnih, gospodarskih in institucionalnih okvirov, v katerih so se pojavljala. Tako na podlagi podatkov, pridobljenih na terenu, naša teoretična propozicija odseva empirični svet.
Priložnost za opredeljevanje novih tematik tekom raziskave	Sočasno izvajanje raziskave in analiziranje podatkov nam je omogočilo, da smo v raziskavi stalno sledili podatkom s terena in jih dejavno vključevali v nadaljnje zbiranje in analiziranje ter seveda oblikovanje rezultatov. Tako smo lahko v začetni raziskovalni okvir vključevali nove koncepte, ki smo jih odkrili tekom empirične raziskave, in s tem našo teoretično propozicijo nadgrajevali. Primer predstavljata koncepta pridobivanja zunanega znanja v okviru trajnostnega menedžmenta poslovne borze Conventa ter njegov vpliv na vrednost tržne znamke države v očeh turistov.
Oblikovanje teoretične propozicije z več kategorijami v medsebojnih povezavah	Oprelitev tipajočih konceptov in postavljanje ustreznih vprašanj ter podvprašanj v skladu s teoretičnim vzorčenjem nam je omogočilo ustvarjanje konceptualno bogatih podatkov. Ker so bili tipajoči koncepti vnaprej opredeljeni, smo tekom intervjujev lahko postavljali poglobljena vprašanja, ki so podrobneje preučevala te koncepte, ter analizirali in pod vprašaj postavljali odgovore intervjuvancev. Tako smo pridobili vsebinsko bogatejše podatke in s tem dvignili raven

	teoretiziranja. Teoretična propozicija doktorske disertacije tako obsega več kategorij in izpostavlja njihove medsebojne odnose. Skladno s konstruktivistično obliko utemeljevalne teorije smo se namreč osredotočili na opredeljevanje medsebojnih odnosov med kategorijami, ki so bile utemeljene v empiričnem gradivu.
Dvig teoretične ravni propozicije z vključevanjem obstoječih teorij v analizo in interpretacijo podatkov	Naša teoretična propozicija je razširila raziskovalno usmerjenost, saj poleg tipajočih konceptov, s katerimi smo pričeli raziskavo, vključuje tudi v podatkih utemeljene kategorije. Pri tem nismo uspeli podrobneje opredeliti značilnosti posameznih kategorij oziroma poglobiti znanja o teh konceptih, kar lahko pojasnimo z vprašanjem o zadostni stopnji znanja subjektov v raziskavi. S teoretično propozicijo pa smo uspeli prikazati določene implicitne trende, ki jih nakazujejo obravnavane kategorije in njihovi medsebojni odnosi. Skladno s tem nam je pregled literature pripomogel pri theoretiziranju o kategorijah in njihovih povezavah. Na ta način smo tudi povečali verodostojnost naše teoretične propozicije. Tako smo na primer naše raziskovanje o trajnostnem razvoju, menedžmentu in njegovih rezultatih pričeli predvsem z vidika okoljske trajnosti, ekološkega menedžmenta ter na makroravni odnosa med gospodarstvom in okoljem. Z zgodovinskega vidika je bila namreč najbolj poudarjena prav okoljska komponenta trajnostnega razvoja. Nadalje so področje trajnostnega (kongresnega) turizma zaznamovala predvsem okoljska vprašanja v odnosu do turističnega razvoja. Tekom raziskave pa smo ugotovili, da koncept družbene odgovornosti podjetij in skladno s tem teorija deležnikov ter neoinstitucionalna teorija pravzaprav v večji meri utemeljijo podatke, pridobljene na terenu. Tako smo preusmerili pozornost iz ekološkega menedžmenta na teoretične podlage, povezane z družbeno odgovornostjo podjetij.
Povečanje	Medtem ko se utemeljevalno teorijo uporablja predvsem v

verodostojnosti raziskovanja z uporabo mešanih metoda dela	kvalitativnem raziskovanju, pa predstavlja tudi splošno metodo analize, ki omogoča kvalitativno, kvantitativno ali mešano pridobivanje podatkov (Glaser 1978). Vključevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja v doktorsko disertacijo nam je omogočilo oblikovanje bolj poglobljenih, obsegajočih in konsistentnih razlag preučevanih pojavov. Pri tem smo poskušali predstaviti vse oblike podatkov v vključevalni analizi, kar daje težo celotni analizi.
Resonanca za subjekte v raziskavi	Postopek utemeljevalne teorije nas je vodil k oblikovanju teoretične propozicije, ki pojasnjuje preučevani pojav z vidika in v kontekstu subjektov, ki so del tega pojava oziroma ga doživljajo. Oblikovana vsebinska propozicija je tako neposredno bistvena tako za subjekte v preučevanem okolju kot tudi za akademsko skupnost. Teoretična propozicija, ki izhaja iz empiričnega gradiva, je bolj verjetno podobna »realnosti« kot teorija, oblikovana na podlagi sestavljanja konceptov. Empirična študija doktorske disertacije torej subjektom v raziskavi nudi vpogled na področje trajnostnega menedžmenta in doseganja njegovih rezultatov. Z oblikovanjem lastnega modela trajnostnega menedžmenta smo nadalje postavili smernice za trajnostno delovanje podjetij, kar predstavlja pomembno vrednost za kongresnoturistična oziroma storitvena podjetja.
Priložnost vključevanja znanja in izkušenj avtorice v empirično raziskavo sledenjem samorefleksivnosti	Konstruktivistična oblika utemeljevalne teorije (Charmaz 2005, 2006) vključuje znanje, razumevanje in izkušnje raziskovalcev v raziskavo. Tako je avtoričino poznavanje preučevanega pojava prispevalo k oblikovanju teoretičnega okvira, in sicer v skladu s smernicami izvajanja metode utemeljevalne teorije. Znanje, razumevanje ter izkušnje avtorice so bili namreč vključeni v empirično raziskavo doktorske disertacije, kar smo podrobneje opredelili v podpoglavju 3.3.2. Vnaprejšnja opredelitev avtoričinega razmišljanja o preučevanem pojavu, pisanje zaznamkov in sami postopki oblikovanja utemeljevalne

	teorije so nas spodbujali k reflektivnemu delu pri analiziranju podatkov. Pri samem tolmačenju rezultatov empirične študije pa utemeljevalna teorija ne nudi varovalnih mehanizmov za upoštevanje načel reflektivnosti. Za potrditev, da rezultati doktorske disertacije prihajajo s terena, je bilo potrebno njihovo večkratno branje in kritično tolmačenje. Vsekakor pa avtoričino poznavanje preučevanega pojava in študije primera ocenjujemo kot prednost v raziskavi.
--	---

Tabela 0.13: Slabosti uporabe utemeljevalne teorije v doktorski disertaciji

Konceptualna vprašanja z večjim številom tipajočih konceptov je težje preučevati z utemeljevalno teorijo	Utemeljevalna teorija kot metoda dela je primerna za opisne študije in tudi za bolj konceptualno razvite študije. Doktorska disertacija sledi teoretičnemu okviru Flinta in Golicicove (2009), ki sta ga oblikovala s pomočjo utemeljevalne teorije. Avtorji utemeljevalne teorije poudarjajo, da naj se teoretične propozicije preučuje na različnih vsebinskih področjih in s tem preverja njihovo veljavnost. Toda pri tem se pojavi vprašanje ravni konceptualizacije. Z oblikovanjem vsebinskih teorij namreč povečamo teoretično raven in se oddaljimo od odkrivanja podatkov na terenu. Nadaljnje raziskovanje s ponovno uporabo utemeljevalne teorije začnemo torej z vedno več teoretičnimi konstrukti oziroma tipajočimi koncepti, ki nas vse bolj oddaljujejo od izkušenj in vsakodnevnih praks subjektov v raziskavi. S povečevanjem števila tipajočih konceptov se povečuje kompleksnost raziskav in s tem se posledično zmanjšuje zmožnost utemeljevalne teorije, da se na terenu odkriva nove teoretične konstrukte. Medtem ko sta Flint in Golicicova raziskavo na primer pričela le s konstruktom trajnostnega menedžmenta, se je naša empirična raziskava začela s tipajočimi koncepti trajnostnega menedžmenta, konkurenčne prednosti in vrednosti storitvene znamke. Prednost utemeljevalne teorije, da na podlagi podatkov s terena oblikujemo teoretične propozicije, lahko v večji meri izkoristimo, če so raziskovalna
--	---

	vprašanja bolj odprta in vključujejo manj teoretičnih konstruktov. Hkrati se s tem odpira vprašanje vnosa oziroma vsiljevanja konceptov v empirični svet. Na podlagi empirične raziskave je razvidno, da je utemeljevalna teorija primerna za odkrivanje povezav, kadar se raziskovalna vprašanja navezujejo na omejeno število teoretičnih konstruktov oziroma tipajočih konceptov. Pri izvedbi empirične raziskave smo tako lovili ravnotežje med vsiljevanjem vnaprej opredeljenih teoretičnih konstruktov, obvezo preučevanja vseh konstruktov in njihovih odnosov ter priložnostjo odkrivanja novih kategorij. Ravnotežje smo poskušali ujeti predvsem pri pripravi vodil za poglobljene intervjuje in intervjuvancem dati čim več iztočnic za predstavitev lastnega razumevanja tematike. S pomočjo tehnike teoretičnega vzorčenja, ki omogoča postavljanje dodatnih, bolj usmerjenih vprašanj na podlagi že ustvarjenih podatkov, smo lahko bolj poglobljeno raziskovali razumevanje intervjuvancev ne glede na začetne tipajoče koncepte. Vsekakor pa se z večanjem števila kategorij povečuje tveganje, da bi na eklektičen način združevali kategorije v ateoretičen okvir, pri čemer ne bi opredelili vzročnih odnosov oziroma povezav med kategorijami.
Vprašanje, ali imajo subjekti v raziskavi izkustveno znanje o visoko konceptualnih pojavih	Z vprašanjem ravni konceptualizacije raziskovalnih vprašanj je povezano tudi vprašanje, ali subjekti v raziskavi sploh imajo odgovore na takšna raziskovalna vprašanja. Glede na to, da konstruktivistična oblika utemeljevalne teorije izhaja iz simboličnega interakcionizma, je metodologija uporabna za raziskovanje situacij, ki vsebujejo element interakcije in simbolni moment. Paradigma simboličnega interakcionizma namreč predvideva, da posamezniki delujejo v svetu, ki zahteva refleksivno interakcijo glede na odzive iz okolja. Vedenje posameznikov je torej ciljno usmerjeno in izhaja iz družbenih interakcij; vključuje številne oblike komunikacije, tako verbalne kot neverbalne (Schwandt v Goulding 2005, 295). Utemeljevalna teorija torej raziskuje predmet preučevanja na terenu in

črpa vsebinsko bogate informacije iz izkušenj, vedenj, mnenj subjektov. Raziskovalna vprašanja doktorske disertacije so se osredotočala na specifično področje, ki je za večino subjektov v raziskavi predstavljalo obrobno tematiko oziroma področje dela. Na primer, ne glede na to, da so bili intervjuvanci dejavno vpeti in so imeli poglobljeno razumevanje poslovne borze Conventa, je le-ta predstavljala le enega izmed projektov, njen trajnostni menedžment pa le eno izmed tematik pri enem izmed projektov. Trajnostni menedžment Convente je predstavljal torej le eno izmed manjših področij, s katerim so se intervjuvanci srečevali v določenem časovnem obdobju. Raziskovalna vprašanja doktorske disertacije torej niso bila klasična vprašanja, s katerimi bi se subjekti v raziskavi dnevno srečevali. Vprašanje je torej, ali so imeli potrebno znanje in izkušnje za sodelovanje v raziskavi.

Pilotno intervjuvanje je izpostavilo pomen praktičnih primerov trajnostnega menedžmenta na Conventi (npr. digitalno komuniciranje, ponovna uporaba razstavne konstrukcije iz okolju prijaznih materialov, ločevanje odpadkov). Na podlagi praktičnih primerov je bilo intervjuvancem namreč lažje odgovarjati na zastavljena vprašanja, predvsem pa jim je bilo lažje poglobljati svoje razumevanje tematike. Vprašanja in vključevanje fotografij s primeri trajnostnega menedžmenta na Conventi so tako izpostavila pomen praktičnih izkušenj in poskušala intervjuvance spodbuditi k priklicu raznolikih izkušenj in razmišljanj o tem področju.

S povečevanjem ravni konceptualizacije se je torej do neke mere zmanjševala sposobnost subjektov v raziskavi, da bi samodejno črpali odgovore iz lastnega vedenja, izkušenj, razumevanja, mnenj. Povečalo se je število vsebinsko manj bogatih odgovorov oziroma iskanja odgovorov v nasprotju s prostim tokom odgovarjanja na podlagi lastnih izkušenj ali mnenj. Vsebinsko bogate odgovore lahko namreč dobimo, kadar imajo subjekti v raziskavi izkustveno znanje oziroma jasno opredeljeno razumevanje predmeta preučevanja. Če tega ni oziroma je to omejeno, se

Možnost razlik med predstavljenim in dejanskim razumevanjem pojava s strani subjektov v raziskavi	subjekti v raziskavi lahko zatečejo k retoriki publicitete in ne razkrijejo svojih osebnih stališč, mnenj oziroma osebnih izkušenj. Prav tako so lahko najpomembnejši deli razumevanja subjektov nezavedni in tako ostanejo neizraženi (Charmaz 2006, 25–7). Na tej točki se tudi dotaknemo možnosti, da so lahko subjekti v raziskavi svoje razumevanje predmeta preučevanja predstavili drugače, kot pa je bilo v resnici. V tem primeru sta bila ključnega pomena kritična analiza in tolmačenje besedil z metodo stalne primerjave in s pisanjem zaznamkov, da smo lahko ustrezno ovrednotili razumevanje subjektov. Na primer, predstavnik catering agencije je na začetku pogovora deklarativno izrazil, da je trajnostni menedžment Convente »neka konkurenčna prednost napram drugim borzam«. V nadaljevanju intervjuja je nato povedal, da je trajnostni menedžment v trenutnih razmerah manj oziroma nepomemben dejavnik pri sprejemanju nakupnih odločitev, saj je ključnega pomena le »cenovna konkurenčnost«. Konstruktivistična interpretacija utemeljevalne teorije (Charmaz 2006, 146) nas je pri tem spodbudila, da smo poglobljeno raziskali implicitne izjave, osvetlili številne pomene in izkušnje ter kritično tolmačili ustvarjene podatke.
Povečanje izkustvenega znanja z navezavo na druga bistvena področja	Omejeni obseg znanja, razumevanja in izkušenj intervjuvancev o rezultatih trajnostnega menedžmenta Convente je izpostavil že sam obseg in razpon kategorij, ki smo jih oblikovali tekom analize. Intervjuvanci so se v svojih odgovorih pogosto namreč navezovali na druga, povezana področja. Tako na primer niso uspeli opredeliti trajnostnega menedžmenta na način, da bi lahko razširili, presegli ali izpodbijali obstoječe teoretične podlage. Ustvarjene podatke o trajnostnem menedžmentu smo tako lahko predvsem umestili v obstoječo literaturo. V empirični študiji poudarek ni bil toliko na poglobljanju znanja o posameznih konceptih trajnostnega menedžmenta, konkurenčne prednosti in storitvene znamke. Intervjuvanci so se osredotočili predvsem na njihove medsebojne odnose in nato še razširili osredotočenost in se v svojih odgovorih navezovali na druga bistvena področja. Posledično smo oblikovali sklop več kategorij z

Pomanjkanje izkustvenega znanja subjektov v raziskavi	različnih znanstvenih področij, kar pa je otežilo oblikovanje koherentne vsebinske teoretične propozicije. Nadalje nas je to oddaljilo od Glaserjevega cilja, da z utemeljevalno teorijo oblikujemo glavno kategorijo. V naši doktorski disertaciji tako nismo odkrili, kaj je glavni problem subjektov v raziskavi v povezavi s trajnostnim menedžmentom. V konstruktivistični obliki utemeljevalne teorije to tudi ni potrebno; našo teoretično propozicijo namreč sestavljajo relevantne kategorije in njihovi medsebojni odnosi. Posredno pa s teoretično propozicijo izpostavimo, da trajnostni menedžment ni predstavljal pomembne tematike za subjekte v raziskavi. Omejen obseg znanja in razumevanja namreč lahko pojasnimo tudi s tem, da za intervjuvance trajnostni menedžment borze ni bil dovolj pomemben pojav, da bi o njem več razmišljali, si oblikovali poglobljeno mnenje, pridobili več izkušenj itd. To se sklada s samimi rezultati empirične študije, da trajnostni menedžment predstavlja »dodatek« k osnovnemu poslovnemu modelu Convente. Omejenost utemeljevalne teorije na izkušnje, vedenje, mnenje in razumevanje subjektov v raziskavi pa se je prvič razkrila že pri pilotnem intervjuvanju. Med vprašanji pilotne študije je bilo namreč vprašanje, ki se je navezovalo na model uspešnega trajnostnega menedžmenta. Pri tem vprašanju so vsi pilotni intervjuvanci prosili za dodatna pojasnila ter praktične primere in tudi na podlagi teh negotovo odgovarjali. V drugem delu intervjuja, ko so pilotni intervjuvanci analizirali in tolmačili to vprašanje, smo opazili pomanjkanje znanja in razumevanja. Vprašanje o obliki oziroma modelu trajnostnega menedžmenta, ki bi imel pozitiven vpliv na konkurenčno umeščanje poslovne borze, je namreč strateške oziroma teoretične narave. V tem primeru pilotni intervjuvanci niso imeli izkustvenega oziroma teoretičnega znanja, na katerega bi se naslonili pri odgovarjanju. To pilotno vprašanje, ki se navezuje na tretje raziskovalno vprašanje disertacije, prikazuje ključen element utemeljevalne teorije, da podatke pridobivamo na terenu s strani subjektov, ki imajo določene
---	---

	izkušnje, znanje, mnenje in vedenje o tematiki. Če subjekti tega nimajo, vprašanja zanje niso pomembna in tako ne morejo podati podatkov, na podlagi katerih bi lahko oblikovali teoretični okvir.
Vprašanje doseganja točke zasičenja oziroma oblikovanja teoretičnih kategorij, predlaganih na podlagi podatkov	Vloga raziskovalca pri izvedbi utemeljevalne teorije je bila pomembna tudi pri vprašanju doseganja točke zasičenosti. Na podlagi domneve, da so vse značilnosti in lastnosti kategorij zasičene, raziskovalec namreč preneha s pridobivanjem in analiziranjem zbranih podatkov. Dokazov, ki bi podprli to domeno o zasičenosti, ne da bi zbrali vse podatke, ni možno dobiti. Dey (1999, 257) tako predlaga zamenjavo termina »kategorij, zasičenih s podatki« s »kategorijami, ki so predlagane na podlagi podatkov«. Namesto da bi torej trdili, da smo dosegli točko zasičenja, bi lahko trdili, da smo dosegli teoretično zadostnost. V vsakem primeru pa smo se morali odločiti, kdaj dosežemo to točko kljub stalnemu spraševanju, ali bi lahko dodatni podatki izpostavili nov konceptualen vidik. Kot smo že izpostavili, poudarek ni bil toliko na podrobnem opredeljevanju značilnosti posameznih kategorij. Točke zasičenosti z opredelitvijo vseh značilnosti in lastnosti kategorij torej nismo dosegli, kot bi pričakovali skladno s sekundarno analizo literature. Na tej točki se navezujemo predvsem na koncepta trajnostnosti in trajnostnega menedžmenta. Teoretično zadostnost smo namreč dosegli, ko so se ustvarjeni podatki začeli ponavljati in ni bil izpostavljen noben nov konceptualen vidik. Tako smo na temelju teoretične zadostnosti oblikovali večji sklop kategorij in opredelili kompleksnost njihovih medsebojnih odnosov.
Visoka stopnja kompleksnosti	Glede na že podane kritike pri uporabi utemeljevalne teorije lahko povzamemo, da je naše empirično delo vodilo k visoki stopnji kompleksnosti. Teoretična propozicija vključuje številne koncepte iz različnih znanstvenih disciplin v zapletenih medsebojnih odnosih. To pomeni, da je bila potrebna zelo obsežna analiza literature z različnih znanstvenih področij. Zaradi nepoznavanja vseh področij se je povečala

	možnost, da bi prišlo do napak pri razumevanju ali tolmačenju. Da bi to preprečili, smo morali ogromno časa vložiti v analizo ustvarjenih podatkov in obstoječe literature. Prav tako smo morali veliko pozornosti nameniti predstavitvi rezultatov. Sama kompleksnost teoretične propozicije, skupaj z zapletenostjo same metode utemeljevalne teorije namreč vodila do težav pri razumevanju izvedenega raziskovalnega dela in dobljenih rezultatov. Posledično del rezultatov v doktorski disertaciji ni bil predstavljen. Da bi namreč oblikovali koherentno delo in predstavili verodostojne zaključke, smo se osredotočili na najpomembnejše rezultate in teoretične okvire.
Tveganje za nerefleksiven vnos podatkov v raziskavo	Medtem ko so bili vplivi avtorice na empirično študijo v večini primerov vnaprej opredeljeni, pa je pri poglavju metodološkega načrta prišlo do nerefleksivnega preskoka iz teoretičnega na namensko vzorčenje. Ko smo namreč oblikovali metodološki načrt, je avtorica v raziskavo vnesla svoje poznavanje študije primera in subjektov v raziskavi ter na tej podlagi oblikovala metodološki načrt. Tako smo na teren vnesli avtoričino predznanje in razumevanje pojava ter oblikovali metodološki načrt na podlagi namenskega vzorčenja in ne teoretičnega, ki predvideva izbor enot, lahko pa tudi metod dela glede na podatke s terena. Empirična raziskava je sicer potrdila avtoričino predpostavko o različnih ravneh znanja, poznavanja in razumevanja tematike subjektov v raziskavi, ki je glede na vlogo in stopnjo vpletenosti kongresnoturističnih deležnikov v projekt razumljiva. Vsebinsko najbogatejše podatke smo tako pridobili z metodo poglobljenih intervjujev z organizatorji in v manjši meri partnerji borze. Oblikovanje namenskega načrta vzorčenja na predpostavki o različnih stopnjah razumevanja tematike nam je tako omogočilo pridobivanje za raziskavo bistvenih podatkov.
Vprašanje realnih možnosti za	Raziskava, ki bi jo izvedli le skladno z načeli teoretičnega vzorčenja, bi zahtevala veliko več sredstev in časa za izvedbo; še posebej če upoštevamo dejstvo, da se študija primera odvija enkrat letno in imamo

dosledno izvedbo teoretičnega vzorčenja	posledično omejen dostop do subjektov v raziskavi. Medtem ko na teoretični ravni priznavamo prednosti teoretičnega vzorčenja in njegov doprinos k oblikovanju utemeljevalne teorije, pa na ravni implementacije zbuja mnoga vprašanja. Predvsem zaradi omejenosti sredstev in vprašanja dostopa do subjektov v raziskavi, kar je sicer odvisno od predmeta preučevanja, je število raziskav, ki dosledno sledijo teoretičnemu vzorčenju, zelo omejeno (Locke 2003; Charmaz 2006). Posledično se vzbuja vprašanje, kako realno je izvesti empirično raziskavo z uporabo utemeljevalne teorije in teoretičnega vzorčenja, če raziskovalec nima podrobnega znanja o preučevanem pojavu in enotah preučevanja ter je omejen sredstvi in časom. Če podamo primer naše empirične študije, bi lahko po poglobljenih intervjujih, ko smo opredelili kategorijo pridobivanja zunanega znanja, raziskavo nadaljevali le z razstavljavci in njihovimi podjetji. Tako bi na primer lahko anketirali razstavljavce, ali na Conventi res pridobijo znanje o trajnostnem menedžmentu in ali to prenesejo v svoje podjetje. Nato bi lahko raziskavo nadaljevali pri teh podjetjih in anketirali sodelavce, ali njihovi predstavniki na Conventi po borzi prenesejo novo znanje in izkušnje v podjetje. Takšen primer teoretičnega vzorčenja bi definitivno zahteval še več sredstev, hkrati pa zbuja vprašanje dostopa do subjektov v raziskavi. Vsekakor pa nam bi omogočil, da še bolj podrobno opredelimo kategorijo pridobivanja zunanega znanja in njene odnose z drugimi kategorijami v teoretični propoziciji.
Dolgotrajen in težaven proces izvedbe utemeljevalne teorije	Izvedba analize z utemeljevalno teorijo je dolgotrajen in zahteven proces (Goulding 2002, 165). Prvič je bilo časovno zahtevno kodirati zelo velik obseg podatkov (20 intervjujev v skupni dolžini 13 ur in 43 minut ter 17 strokovnih člankov). Drugič je premik k usmerjenemu in teoretičnemu kodiranju predstavljal zahtevno nalogo, saj je vključeval prepoznavanje in opredeljevanje pomembnih kategorij in njihovih medsebojnih odnosov iz velike količine kod. Tretjič je sekundarna analiza literature, ki je zaobjela več znanstvenih disciplin, nadalje podaljšala čas izvedbe raziskave. Tudi

	sama predstavitev rezultatov in njihovo tolmačenje sta bili zahtevni nalogi.
Vprašanje strukture pri predstavitvi rezultatov	Glede na iterativen proces utemeljevalne teorije se nam je pri pisanju doktorske disertacije postavljalo vprašanje, kako pridobljene rezultate predstaviti v linearni obliki, kot to zahteva oblika doktorske disertacije. Prvič je bilo težko predstaviti proces, ki natančno odraža ciklično zbiranje in analiziranje podatkov ter sočasno analiziranje literature. Drugič smo se soočili z vprašanjem, kako strukturirati teoretični in empirični del, da bi bil čim bolj razumljiv bralcem. Kot je značilno za utemeljevalno teorijo na področju menedžmenta, smo poskušali predstaviti prepletenost med ustvarjenimi podatki in njihovo teoretično utemeljitvijo. Nadalje smo želeli z vizualnimi elementi poudariti ključne rezultate in predlagano teoretično propozicijo. Želeli smo namreč na čim bolj razumljiv način predstaviti postopek raziskovalnega dela z utemeljevalno teorijo, kompleksnost teoretične propozicije in njeno utemeljitev v obstoječi literaturi.

5 SKLEP IN DISKUSIJA

5.1 Diskusija rezultatov

Napredek k znanosti ne temelji na oblikovanju konsenza ali kopičenju splošno sprejetih modrosti, temveč izhaja iz poglobljenega spraševanja, razširjene poizvedbe in testiranja (Romaniuk in drugi 2007, 42). Skladno s tem v doktorski disertaciji ne nudimo enopomenskih odgovorov, temveč sistematično predstavljamo kompleksne koncepte trajnostnega menedžmenta, konkurenčne prednosti in vrednosti storitvene znamke ter konceptualno poglabljamo njihove medsebojne vplive in povezave.

V doktorski disertaciji opredeljujemo trajnostni menedžment z delnim pogledom na ekološki menedžment in družbeno odgovornost podjetij ter na tem temelju preučujemo vzročno-posledične povezave s konkurenčno prednostjo podjetij. V disertaciji tako sistematično zberemo in interdisciplinarno povezujemo relevantne teoretične podlage o konkurenčnem vidiku ekološkega menedžmenta, družbene odgovornosti podjetij in trajnostnega menedžmenta ter jih predstavljamo v konceptualnem okviru Marcusa, Kuruczove in Colberta (2010).

Razločevalen pogled, ki neodvisno obravnava makrosisteme gospodarstva–okolja–družbe ter poudarja ustvarjanje ekonomskih vrednosti, se na organizacijski ravni sklada s tradicionalno neoklasično ekonomsko teorijo. Slednja zavrača vključevanje okoljskih in družbenih tematik v delovanje podjetij, saj to nasprotuje osnovnemu cilju podjetij, da maksimirajo dobiček za delničarje.

Po drugi strani se vidik prepletenega pogleda, ki zagovarja medsebojno odvisnost med okoljskim, družbenim in gospodarskim makrosistemom, ujema z instrumentalnim in neoinstitucionalnim pogledom na povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij. Konceptualizacijo povezav zaznamuje instrumentalno iskanje teoretičnih in empiričnih dokazov za ekonomsko oziroma poslovno upravičenost ekološkega menedžmenta in družbene odgovornosti podjetij. Instrumentalno razumevanje torej utemeljuje utilitarno iskanje recipročnosti oziroma koristi za izvajanje okolju prijaznih oziroma družbenoodgovornih dejavnosti. Pri tem oblikovanje povezav med okoljsko in ekonomsko uspešnostjo podjetij izhaja iz teorije naravnih virov in vidika dinamičnih sposobnosti ter temelji na doseganju ekoučinkovitosti, zmanjšanju stroškov ter inovativnem razvoju. Odnosi

med družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij pa temeljijo na instrumentalni teoriji deležnikov in poudarjajo priložnosti za diferenciacijo, zagotavljanje zadovoljstva deležnikov in zaposlenih, povečevanje vrednosti tržne znamke in ugleda podjetij. Če povzamemo, lahko podjetja povečujejo svojo gospodarsko trajnostnost z zmanjševanjem stroškov (povečanje poslovne uspešnosti in storilnosti virov, upravljanje s tveganji, zmanjševanje stroškov dela) in/ali povečevanjem prihodkov (zasledovanje novih tržnih priložnosti, izboljševanje pogojev v industriji, povečevanje vrednosti tržne znamke ter ugleda podjetij, vključevanje deležnikov in povečevanje njihovega zadovoljstva). Vsekakor pa instrumentalni vidik poudarja, da podjetja, ki v svoj menedžment vključujejo tudi okoljska in družbena vprašanja, s tem ustvarjajo vrednosti.

Toda razlagalna moč instrumentalne teorije je v določeni meri omejena. Zavzema namreč transakcijski vidik, da podjetja zadovoljujejo trajnostno naravnane interese strank in v zameno dobijo določeno obliko prednosti. Instrumentalni teoretični pristop tako ne more v zadostni meri pojasniti različnih oblik in nato rezultatov netržnih dejavnosti podjetij. V naš teoretični okvir tako vključimo neoinstitucionalne teoretične predpostavke, ki izpostavljajo, da povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo niso splošne. Neoinstitucionalni vidik namreč poudarja, da je pri analizi povezav med družbeno in ekonomsko uspešnostjo potrebno upoštevati številne posredovalne elemente, ki pomagajo pojasniti, pod katerimi pogoji lahko večja družbena uspešnost vodi k večji ekonomski. S tem neoinstitucionalizem izpostavlja medsebojno povezanost med institucionalnim okoljem in podjetji. Nadalje neoinstitucionalni okvir izpostavlja, da podjetja uvajajo netržne dejavnosti tudi s ciljem doseganja legitimnosti. Tako neoinstitucionalni teoretični okvir dodatno pojasnjuje kompleksnost povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij.

Konceptualizacija povezav med netržnimi in tržnimi dejavnostmi podjetij se pri tem navezuje na šibko tolmačenje trajnostnosti. Močno tolmačenje trajnostnosti in skladno s tem vgrajen pogled na ravni makrosistemov namreč zahtevata dolgoročne strukturne spremembe. Na organizacijski ravni trenutno ne moremo utemeljevati vidika vgrajenega pogleda.

Nadalje v empiričnem delu doktorske disertacije preučujemo povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke na instrumentalnem primeru poslovne borze Conventa. S pomočjo utemeljevalne teorije tako raziskujemo rezultate trajnostnega menedžmenta borze Conventa. V tabeli 5.1 na sistematičen

način povzemamo teoretične propozicije o modelu trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatih na institucionalni in organizacijski ravni poslovne borze Conventa.

Tabela 5.1: Model trajnostnega menedžmenta: pokazatelji in posredovalne spremenljivke ter rezultati

	Pokazatelji	Posredovalne spremenljivke	Rezultati
Organizacijska raven	Instrumentalno razumevanje s poudarkom na prednostih za podjetja [+]	Razpoložljivost ohlapnih virov oziroma finančna uspešnost podjetij [-]	Poslovna uspešnost [+]
	Moralna podpora konceptu trajnosti [+]		
	<i>Zavrnjene predpostavke</i>		
			Ekonomska oziroma finančna uspešnost (prodaja, tržni delež, konkurenčna prednost)
Institucionalna raven	Industrijski pritiski posnemanja [+]	Institucionalni pogoji [-] Ekonomski dejavniki [-]	Znamčenje [+]
			Legitimizacija in umeščanje v skupno kategorijo [+]
			Pridobivanje znanja s strani strank [+]
	<i>Zavrnjene predpostavke</i>		
	Vplivi oziroma pritiski deležnikov, prednostno strank		Izbira strank oziroma (ponovna) nakupna odločitve – zvestoba
	Nakupne odločitve strank		

(Prirejeno po Aguinis in Glavas 2012)

Pokazatelji najprej pomagajo pojasniti, zakaj pride do povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo na primeru poslovne borze Conventa. Predstavljajo namreč predhodnike trajnostnih ukrepov. V empirični študiji opredeljujemo instrumentalni ter deloma etični pogled na trajnostnost oziroma trajnostni menedžment Convente. Prednostno izpostavimo instrumentalno interpretacijo trajnostnega menedžmenta, ki zahteva uresničevanje organizacijskih ciljev in doseganje vrednosti za podjetja. V šibki interpretaciji trajnostnosti je trajnostni menedžment v organizacijo Convente vključen predvsem zaradi poslovne logike in motiva ustvarjanja ekonomskih vrednosti. Z etičnega vidika pa izpostavljamo tudi moralno podporo konceptu trajnostnosti, saj intervjuvanci podpirajo cilj varovanja okolja v okviru medgeneracijske pravičnosti.

Nadalje v modelu trajnostnega menedžmenta poudarjamo posredovalne spremenljivke, ki izpostavljajo, da rezultati trajnostno naravnane delovanja niso splošni. Posredovalne spremenljivke, ki v večjem delu temeljijo na neoinstitucionalnih teoretičnih predpostavkah, namreč poudarjajo vpliv gospodarskega in institucionalnega konteksta na doseganje rezultatov trajnostnega menedžmenta. Posredovalne spremenljivke tako pojasnjujejo umeščanje trajnostnega menedžmenta poslovne borze na začetek kontinuuma zaradi omejevalnih gospodarskih in institucionalnih pogojev. Na organizacijski ravni omejen obseg ohlapnih virov negativno vpliva na uvedbo in vlogo trajnostnega menedžmenta v okviru poslovne borze. Na institucionalni ravni pa institucionalni pogoji ter nacionalni in sistemski okvir zavirajo vpliv trajnostnega menedžmenta. Opredelimo namreč institucionalen manko, s čimer se navezujemo na predpise in institucionalizacijo norm o trajnostnem oziroma družbenoodgovornem vedenju podjetij na področju kongresnega turizma v posttranzicijski Sloveniji.

Nadalje ekonomski dejavniki, predvsem slaba gospodarska slika, pojasnjujejo omejitve pri doseganju rezultatov trajnostnega menedžmenta. Odsotnost pritiskov s strani deležnikov, predvsem strank, in neupoštevanje trajnostnih elementov v njihovih nakupnih odločitvah prav tako zavirajo potencial trajnostnega menedžmenta na primeru Convente. Omejevalni gospodarski in institucionalni pogoji pri tem ne nudijo izgovora za netrajnostno delovanje poslovne borze, temveč predvsem pojasnjujejo manj trajnostno držo borze in posledično manjši obseg rezultatov trajnostnega menedžmenta, kot pa bi lahko pričakovali v drugih pogojih.

Nasprotno pa višja stopnja konkurenčnosti v kongresnem turizmu ter ujemanje ideje trajnostnega menedžmenta s trajnostno naravnano destinacijo spodbujajo trajnostno držo poslovne borze. Nadaljnjo spodbudo predstavljajo tudi vplivi industrije, da poslovna borza v mimetičnem izomorfem procesu upošteva trend trajnostne naravnosti, ki je na mednarodni ravni institucionaliziran. Institucionalni kontekst torej omogoča opredelitev zunanjega in notranjega okolja poslovne borze ter pojasnitev doseženih rezultatov trajnostnega menedžmenta. Pokazatelji in posredovalne spremenljivke na primeru Convente namreč predvsem oslabijo povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo poslovne borze. Hkrati pa večajo dvoumnost oziroma kompleksnost pri analiziranju rezultatov trajnostnega menedžmenta borze.

Pri oblikovanju teoretične propozicije o rezultatih trajnostnega menedžmenta na primeru poslovne borze Conventa se najprej dotaknemo povezave s konkurenčno prednostjo borze. Rezultati kvalitativnega dela raziskave kažejo, da trajnostni menedžment ne predstavlja priložnosti za oblikovanje strategije stroškovnega vodstva ali diferenciacije. Tako uvedba trajnostnega menedžmenta ni neposredno pozitivno povezana z ekonomsko uspešnostjo poslovne borze, ki bi omogočala doseganje konkurenčne prednosti.

Strategijo diferenciacije Convente po trajnostnem menedžmentu zavrača razumevanje trajnostne drže kot dodatka, ki skladno s teorijo virov v očeh udeležencev ne predstavlja edinstvene, težko posnemljive in zamenljive vrednosti. Hkrati diferenciacijo zavrača izražen dvom o obsegu trenutnega povpraševanja po trajnostnih rešitvah in o pripravljenosti strank za plačilo cenovne premije za trajnostne storitve z večjo vrednostjo. Z empirično študijo tako izpostavljam o osredotočenost strank na osnovno storitveno ponudbo in posledično zadovoljevanje njihovih racionalnih potreb v nasprotju z dodatnimi oziroma dopolnilnimi elementi ponudbe, kot je na primer trajnostna naravnost poslovne borze. Trajnostna drža tako predstavlja od osnovnih poslovnih ciljev ločeno oziroma dodatno dejavnost borze, ki v očeh udeležencev ne predstavlja elementa diferenciacije. Po mnenju intervjuvancev trajnostni menedžment ni vključen v temeljno strategijo poslovne borze, kot bi to zahteval vključevalni vidik, temveč skladno z instrumentalnim vidikom predstavlja dodaten element poslovne borze. To seveda omaja vzročno-posledično povezavo med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo poslovne borze Conventa. Na ravni konkurenčnega pozicioniranja Convente trajnostni menedžment tako predstavlja konkurenčno

pariteto oziroma primer ohlapnih znanj in sredstev, ki ne vpliva na zaznano vrednost storitve v očeh udeležencev.

Trajnostni menedžment Convente pa ima neposreden pozitiven vpliv na doseganje ekoučinkovitosti oziroma poslovne uspešnosti, saj omogoča zniževanje stroškov in učinkovito rabo virov. Glede na to, da se povečanje storilnosti navezuje na eno izmed razsežnosti konkurenčnosti, bi lahko trdili, da je trajnostna drža posredno pozitivno povezana s konkurenčnostjo poslovne borze. Preko izboljšanja poslovne uspešnosti borze trajnostna drža torej vključuje potencial, da posredno pozitivno vpliva na doseganje konkurenčne prednosti Convente. S tem izpostavljamo pomen posrednih povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo podjetij.

Na tej točki pa moramo izpostaviti, da rezultati empirične študije ne prikazujejo negativne povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo poslovne borze Conventa, torej da bi po neoklasični ekonomski teoriji povečanje trajnostnega delovanja vodilo k slabšemu konkurenčnemu pozicioniranju Convente na trgu. Ne gre torej za ponavljanje Friedmanovega neoliberalnega dvoma, ali je uvedba trajnostnega menedžmenta v delovanje podjetij upravičena. Z rezultati empirične raziskave namreč poudarjamo instrumentalno razumevanje prednosti in priložnosti za kongresnoturistična podjetja, ki uvajajo okolju prijazne in družbenoodgovorne prakse. Hkrati pa izpostavljamo, da na rezultate trajnostnega menedžmenta vplivajo številne posredovalne spremenljivke. S tem zavrnamo predpostavko o obstoju splošnih in brezpogojnih poslovnih utemeljitev za uvedbo trajnostnega menedžmenta.

S pomočjo utemeljevalne teorije izpostavljamo, da trajnostna naravnost vodi k širšemu sklopu rezultatov, kot pa to predvideva tradicionalno vzročno-posledično preučevanje povezav med okoljskimi, družbenimi in ekonomskimi oziroma predvsem finančnimi rezultati. S tem ko Conventa v mimetično izomorfem procesu upošteva na mednarodni ravni institucionalizirani trend trajnostnega menedžmenta, si zagotavlja določeno stopnjo legitimnosti na področju kongresnega turizma oziroma specifično mednarodnih poslovnih borz. Tako trajnostna drža borze vodi k njeni legitimizaciji in uspešnemu umeščanju v kategorijo uveljavljenih poslovnih borz za področje kongresnega turizma. Na tej točki tako povezujemo koncepte trajnostnega menedžmenta, storitvenega znamčenja in konkurenčnega pozicioniranja, pri čemer je potrebno izpostaviti, da umeščanje v kategorijo poteka predvsem na simbolni ravni.

Z empirično raziskavo doktorske disertacije pa izpostavljamo predvsem vpliv zaznanega trajnostnega menedžmenta na storitveno znamko Convente, pri čemer poudarjamo izkušnjo udeležencev borze. Pri oblikovanju izkušnje izpostavljamo pomen storitev zaposlenih oziroma interakcije med Conventino ekipo in udeleženci. Nadalje na izkušnjo udeležencev v odnosu do trajnostnega menedžmenta pomembno vplivajo storitvena pokrajina oziroma fizični elementi pri oblikovanju trajnostne vizualizacije borze. Skladno z vplivom na izkušnjo udeležencev trajnostna naravnost borze pozitivno vpliva na imidž poslovne borze oziroma pomen njene znamke, predvsem na osebnost znamke.

Po rezultatih kvalitativnega dela raziskave trajnostni menedžment ne predstavlja pomembnega predhodnika vrednosti storitvene znamke, saj ne vodi k oblikovanju vrednosti za borzo. Trajnosta naravnost borze torej ne vpliva na vrednost storitvene znamke in tako ne dosega potenciala, da bi vplivala na nakupno odločitev udeležencev in posledično na ekonomsko uspešnost borze. Trajnosta menedžment borze predvsem ustvarja vrednosti za udeležence, saj omogoča zadovoljevanje njihovih simboličnih potreb, zraven pa še izkustvenih in deloma funkcionalnih potreb.

Kot smo že izpostavili, z empirično raziskavo na primeru Convente širimo razpon rezultatov trajnostnega menedžmenta. S pomočjo utemeljevalne teorije namreč na terenu opredeljujemo koncept pridobivanja zunanjega znanja, da udeleženci borze pridobijo izkustveno znanje o trajnostnem menedžmentu dogodkov. S tem ko Conventa zadovoljuje njihove funkcionalne potrebe po znanju in novih informacijah, jim nudi pomembno vrednost. Dejstvo, da na terenu utemeljimo pridobivanje zunanjega znanja kot enega izmed rezultatov trajnostnega menedžmenta, kaže na pomembno vlogo funkcionalnih prednosti za udeležence borze. S tem tudi izpostavljamo potencial trajnostnega menedžmenta, da preko zadovoljevanja funkcionalnih potreb udeležencev ustvari zunanje rezultate za poslovno borzo.

S teoretično propozicijo tako poglobljamo vedenje o trajnostnem menedžmentu in njegovih rezultatih. Potencial trajnostnega menedžmenta ne leži toliko v zagotavljanju kratkoročnih ekonomskih rezultatov, kolikor v ustvarjanju širšega nabora vrednosti tako za podjetja in stranke kot tudi okolje. Prvič je potrebno torej preusmeriti pozornost iz oblikovanja finančnih, ekonomskih prednosti na ustvarjanje širše opredeljenih vrednosti. Pri tem leži poudarek na doseganju neopredmetenih rezultatov trajnostnega menedžmenta (tj. legitimizacija in umeščanje v skupno kategorijo, znamčenje, pridobivanje zunanjega znanja), ki lahko z vidika

dolgoročnosti vodijo k doseganju ekonomske uspešnosti oziroma konkurenčne prednosti podjetij. Trajnostna drža namreč nima dovolj velikega vpliva, da bi neposredno, kratkoročno vodila k oblikovanju ekonomske uspešnosti podjetij. Vključuje pa potencial, da posredno in dolgoročno pozitivno vpliva na ekonomsko uspešnost podjetij. Drugič pa moramo pri analiziranju rezultatov trajnostne drža podjetij upoštevati širši razpon deležnikov: podjetja, primarne deležnike ter tudi družbeno in naravno okolje. S tem ko poudarjamo vlogo strank in drugih deležnikov, zadovoljevanje njihovih potreb, odnos med strankami in poslovno borzo ter soustvarjanje vrednosti na podlagi izkušnje, umeščamo trajnostni menedžment v kontekst storitvene logike v marketingu. Tako vrednost trajnostnega menedžmenta na primeru poslovne borze Conventa predstavlja empiričen primer storitvene logike.

Na podlagi empiričnih in teoretičnih spoznanj v doktorski disertaciji ter v okviru vključevalnih teorij oblikujemo lasten model trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov. S predlaganim vključevalnim modelom izpostavljam, kako lahko kongresnoturistična oziroma v širšem pogledu storitvena podjetja trajnostno držo strateško vključujejo v svoje delovanje in s tem sočasno ustvarjajo ekonomske, okoljske in družbene vrednosti.

Rezultati empirične študije doktorske disertacije tako vsekakor potrjujejo, da če podjetje »dela dobro«, lahko tudi »posluje dobro.« Treba pa je upoštevati kompleksnost rezultatov trajnostnega menedžmenta. S tem prehajamo iz obdobja poskusov legitimizacije ekološkega in trajnostnega menedžmenta oziroma družbene odgovornosti podjetij v obdobje poglobljanja razumevanja teh pojavov.

5.2 Izvirni prispevek disertacije

Izvirni prispevek doktorske disertacije k razvoju znanosti na področju strateškega menedžmenta, tržnega komuniciranja in varstva okolja se s teoretičnega vidika navezuje na interdisciplinarno odkrivanje povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo. Metodološki prispevek k razvoju znanosti pa se nanaša na uporabo utemeljevalne teorije v konstruktivistični obliki pri oblikovanju teoretične propozicije o rezultatih trajnostnega menedžmenta v okviru študije primera.

Teoretični prispevek k razvoju znanosti se torej v prvi vrsti navezuje na interdisciplinarno preučevanje zastavljene tematike. Po definiciji Ameriške akademije znanosti (2004, 2) je

interdisciplinarno raziskovanje »/.../ način raziskovanja s strani skupin ali posameznikov, ki povezuje informacije, podatke, tehnike, orodja, perspektive in koncepte in/ali teorije iz dveh ali več disciplin ali področij specializiranega znanja«. Interdisciplinarnost se lahko torej pojmuje kot vključevanje in združevanje različnih področij znanja, ne pa samo preseganje mej med disciplinami (Porter in Rafols 2009; Wagner in drugi 2011).

V ožjem pomenu interdisciplinarnosti so vključena področja znanja snovno tesno povezana; običajno predstavljajo isto široko področje znanstvenega dela. Spajanje ali povezovanje disciplin ni izjemno v epistemološkem smislu, saj so koncepti, teorije in metode povezane v njihovih epistemoloških predpostavkah. Po drugi strani pa se interdisciplinarnost v širšem pomenu nanaša na povezovanje snovno različnih disciplin, ki presegajo meje širokih intelektualnih področij (Huutoniemi in drugi 2010). V doktorski disertaciji povezujemo teorije, koncepte in metode iz širokega nabora znanstvenih disciplin, med drugim strateškega menedžmenta (teorija deležnikov, konkurenčna prednost, teorija virov, teorija naravnih virov, teorija o pridobivanju zunanega znanja), tržnega komuniciranja (znamčenje, vrednost tržne in storitvene znamke, družbena odgovornost podjetij, storitvena logika v marketingu) ter varstva okolja (znanost o trajnostnosti, ekološki in trajnostni menedžment). Z interdisciplinarnim raziskovanjem v širšem pomenu tako izpopolnjujemo in širimo ideje, teorije o povezavah med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij.

Teoretična razprava o povezavah med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo prispeva k razvoju področja v naslednjih točkah: Konceptualizacija povezav temelji prvič na podlagi konkurenčnega vidika ekološkega menedžmenta (Hart 1995, 2005; Porter in van der Linde 1998; Sharma in Vredenburg 1998; Aragón-Correa in Sharma 2003; Wagner in Schaltegger 2004; Bansal 2005; Hart in Dowell 2011) in drugič na podlagi konkurenčnega vidika družbene odgovornosti podjetja (Porter in Kramer 2006; Tetrault Sirsly in Lamertz 2008; Busch in Hoffmann 2011; McWilliams in Siegel 2011; Perrini in drugi 2011). Dosedanje razprave in raziskave namreč temeljijo na teoretičnem utemeljevanju ali z vidika ekološkega menedžmenta ali pa družbene odgovornosti podjetij. Po naših podatkih obstoječa literatura namreč eksplicitno ne vključuje obeh smeri teoretičnega utemeljevanja.

Poleg tega pomemben doprinos k znanosti predstavlja oblikovanje teoretičnega okvira povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij, ki vključuje instrumentalno in neoinstitucionalno teoretično podstat. Medtem ko v literaturi prevladuje

instrumentalno utemeljevanje, pa je utemeljevanje družbene odgovornosti podjetij z neoinstitucionalno teorijo razmeroma nov pojav (Campbell 2007; Golob 2011; Brammer in drugi 2012). Nadaljujemo, da se z delnega vidika ekološkega menedžmenta le redko srečamo z neoinstitucionalnim utemeljevanjem. Na podlagi rezultatov empirične študije pri utemeljevanju povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo pa izpostavljamo potrebo po dopolnitvi instrumentalne teorije z neoinstitucionalno. Torej nas podatki s terena usmerjajo na raziskovalni manko, kot ga na teoretični ravni opredeljujejo avtorji. Končni teoretični okvir z instrumentalnim in neoinstitucionalnim vidikom pa nam omogoča, da lahko bolj poglobljeno in kompleksno odgovarjamo na raziskovalno vprašanje.

Nenazadnje pa k razvoju znanosti prispevamo tudi s tem, da naš teoretični okvir povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo na mezoravni podjetij umeščamo v Marcusov, Kuruczijin in Colbertov (2010) konceptualni model povezav na makrosistemski ravni. S tem na sistematičen način predstavljamo teoretične predpostavke o odnosih med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij in jih postavljamo v teoretični okvir s področja strateškega menedžmenta.

Upoštevajoč pomanjkanje konceptualnih opredelitev povezav med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo tržne znamke, želimo z doktorsko disertacijo zapolniti ta manko in oblikovati teoretično propozicijo na podlagi utemeljevalne teorije. Slednja nam namreč v kombinaciji z metodo študije primera omogoča odkrivanje novega znanja o rezultatih trajnostnega menedžmenta. S tem pristopom tako oblikujemo vsebinsko teoretično propozicijo in izpostavljamo predpostavke, ki pomembno doprinašajo k razumevanju vplivov trajnostnega menedžmenta na ustvarjanje širše opredeljenih vrednosti za širok razpon deležnikov. Tako pozornost s preučevanja instrumentalnih povezav med trajnostnim menedžmentom in konkurenčno prednostjo preusmerjamo na vprašanje, kako v določenem institucionalnem kontekstu doseči širše rezultate trajnostne drže. S študijo primera poslovne borze Conventa namreč nudimo pomemben empiričen in teoretičen vpogled na »specifično« oziroma na kontekst, v katerega je vpet in vgrajen proces uvedbe in doseganja rezultatov trajnostnega menedžmenta. S tem ustvarjamo idiografsko (partikularno, lokalno in kontekstualno) znanje, ki nam omogoča razumevanje kompleksnosti in kontekstualne umeščenosti trajnostnega menedžmenta. Z utemeljevalno teorijo tako predstavljamo proces oblikovanja rezultatov trajnostnega menedžmenta v »realnem svetu«. Pri tem uvajamo nov

primer empiričnega preučevanja odnosov na organizacijskem trgu kongresnega turizma. Glede na to, da empirična raziskava predstavlja eno redkih študij rezultatov trajnostnega menedžmenta na storitvenem področju (Bagur-Femenias in drugi 2013, 43), predstavlja uporabno empirično izhodišče za številna storitvena področja.

Z metodološkega vidika doktorska disertacija predstavlja pomemben doprinos h kvalitativnemu raziskovanju na področju strateškega menedžmenta in tržnega komuniciranja z uporabo utemeljevalne teorije. Slednja je namreč pogosta raziskovalna metodologija predvsem na področju psihologije, izobraževanja in zdravstvene nege (Mills, Bonner in Francis 2006, 1). Navkljub pozivom k uporabi utemeljevalne teorije je število empiričnih študij, ki izhajajo iz nje, v strateškem menedžmentu (Jones in Noble 2007) in tržnem komuniciranju izredno majhno (Geiger in Turley 2003). Utemeljevalna teorija naj bi tako bila manjkajoča metodologija na področju menedžmenta in še posebej tržnega komuniciranja (Goulding 2005, 294). Z doktorsko disertacijo želimo zapolniti to vrzel s preučevanjem rezultatov trajnostnega menedžmenta s pomočjo utemeljevalne teorije v Charmazini konstruktivistični obliki.

Ne glede na to, da se številni avtorji sklicujejo na uporabo utemeljevalne teorije, le redki sledijo metodam utemeljevalne teorije po začetnem koraku. Številni avtorji se tako navezujejo na utemeljevalno teorijo kot legitimizacijo za kvalitativne pristope, medtem ko aplikativno ne sledijo procesom in tehnikam utemeljevalne teorije (Charmaz 2005; Goulding 2005). V doktorski disertaciji želimo zapolniti ta manko, zato naša empirična raziskava temelji na induktivno-deduktivni metodi oblikovanja teoretične propozicije na podlagi utemeljevalne teorije. V empirični raziskavi dosledno sledimo konstruktivistični obliki utemeljevalne teorije (Charmaz 2005, 2006), s čimer presegamo pomanjkljivost številnih empiričnih študij na podlagi utemeljevalne teorije, ki dvoumno kombinirajo različne oblike teorije ne glede na njihovo nezdružljivost.

Nadalje predstavlja pomemben prispevek k razvoju znanosti z metodološkega vidika tudi uporaba dvofaznega eksplorativnega raziskovalnega načrta z integracijo kvalitativnih in kvantitativnih metod dela (Creswell in Plano Clark 2007; Teddlie in Tashakkori 2009), kar ni ravno pogost pristop raziskovanja v tržnem komuniciranju ali strateškem menedžmentu. Po naših podatkih se druge empirične raziskave s področja strateškega menedžmenta, ki uporabljajo utemeljevalno metodo, le redko poslužujejo mešane metode dela. Zato doktorska

disertacija predstavlja pomemben doprinos z uporabo mešanih metod dela v okviru krovne metodologije utemeljevalne teorije. Pri tem v disertaciji stremimo k vključevanju kvalitativnih in kvantitativnih podatkov. Bryman (2007, 9) namreč povzema, da študije z mešanimi metodami dela pogosto ne povežejo kvalitativnih in kvantitativnih rezultatov in jih obravnavajo kot ločeni področji. V disertaciji pa jasno poudarjamo kvalitativne podatke, jih primerjamo in soočamo s kvantitativnimi rezultati tako v procesu analize kot tudi pisanja. Tako z vključevanjem različnih oblik podatkov nudimo vpogled na področja preučevanja, ki bi jih drugače spregledali. To nam omogoča predvsem teoretična analiza kvantitativnih podatkov, ki jih na inovativen način uporabimo kot sredstvo za odkrivanje zanimivih razlik in odnosov med spremenljivkami. Če cilj raziskovanja ni statistično bistveno sklepanje o ciljnih populacijah, lahko namreč s teoretičnim pristopom k analizi kvantitativnih podatkov dodatno prispevamo k razumevanju predmeta preučevanja.

Če povzamemo, z doktorsko disertacijo prispevamo k razvoju znanosti z metodološkega vidika s striktno uporabo utemeljevalne teorije pri konstruktivističnem vidiku in uporabo dvofaznega eksplorativnega raziskovalnega načrta. Pri tem z uporabo mešanih metod dela povečujemo kakovost in zagotavljamo verodostojnost rezultatov empiričnega raziskovanja ter dobimo podrobnejšo sliko preučevanega pojava.

Prav tako se prispevek doktorske disertacije k znanosti nanaša na prenos najbolj perečih konceptov s področja trajnostnega menedžmenta, konkurenčne prednosti in vrednosti storitvene znamke v slovensko prakso. S teoretičnim oblikovanjem odnosov in empiričnim raziskovanjem namreč oblikujemo družbeno robustno in pomembno znanje. Le-to je bistveno tako za znanstvenike kot za menedžerje. Z doktorsko disertacijo tako izboljšujemo razumevanje trajnostnega menedžmenta na področju kongresnega turizma ter poglobljamo razumevanje o doseganju rezultatov trajnostne države, kar je vsekakor bistveno za menedžerje na področju (kongresnega) turizma. S tem ko ključne teoretične in empirične ugotovitve predstavimo v obliki modela trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov, omogočamo prenos znanja z znanstvenega na uporabno področje.

5.3 Omejitve disertacije

Konceptualizacija odnosov med trajnostnim menedžmentom, konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke je zaradi kompleksnosti posameznih konceptov, interdisciplinarnega prepletanja raziskovalnih področij ter raznolikih teoretičnih vidikov izredno zahteven podvig.

Na teoretični ravni z delnim obravnavanjem ekološkega menedžmenta in družbene odgovornosti podjetij pojasnujemo vzročno-posledični vpliv trajnostnega menedžmenta na oblikovanje konkurenčne prednosti. Tako v doktorski disertaciji skladno s konceptualnim ciljem razumevanja na podlagi analize, sinteze in kompilacije delnih spoznanj predstavljamo medsebojna teoretična razmerja med netržnim in tržnim področjem podjetij. Pri tem bi si delno obravnavanje odnosov ter prenašanje teoretičnih dognanj s področja ekološkega na trajnostni menedžment, z družbene odgovornosti na trajnostni menedžment ter s področja ekološkega menedžmenta na družbeno odgovornost podjetij oziroma obratno zaslužilo bolj kritično teoretično obravnavo.

V empiričnem delu doktorske disertacije temeljimo na uporabi utemeljevalne teorije, tako da določene omejitve izhajajo iz izbora krovne metodologije. Najprej moramo izpostaviti, da teoretična propozicija disertacije pojasnjuje majhne dele stvarnosti in je ni mogoče posploševati brez dodatnih opredelitev. Gre namreč za vsebinsko teoretično propozicijo, ki izhaja iz empiričnega temelja in sprotnega utemeljevanja ter predstavlja abstraktno upodobitev specifičnega družbenega pojava (Mesec 1998, 101–3). Namen doktorske disertacije namreč ni posploševanje podatkov na populacijo, temveč pridobivanje poglobljenega vedenja o rezultatih trajnostnega menedžmenta.

Nadalje je potrebno upoštevati konstruktivistično postavko utemeljevalne teorije, da je analiza kontekstualno postavljena v določeno časovno obdobje, prostor, kulturo in situacijo (Charmaz 2006, 131). Tako je teoretična propozicija utemeljena v empiričnih podatkih (in obstoječi literaturi), ki se navezujejo na časovno obdobje splošne gospodarske krize, geografsko območje Slovenije in širše regije Jugovzhodna Evropa ter področje kongresnega turizma. Ne glede na to lahko teoretični doseg raziskave presega področje kongresnega turizma. Navezuje se namreč na predhodnike konkurenčne prednosti in vrednosti storitvene znamke na organizacijskem področju, ki ga zaznamujejo okoljska ter družbena vprašanja. Te

bi lahko preučevali tudi na drugih (storitvenih) področjih in tako nadalje razvili preučevane kontekste. Nadaljnje omejitve pri uporabi utemeljevalne teorije, s katerimi smo se soočili v doktorski disertaciji, so predstavljene v podpoglavju 4.5.

Omejitve doktorske disertacije izhajajo prav tako iz izbora študije primera poslovne borze Conventa. Najprej je potrebno izpostaviti, da trajnostnega menedžmenta na Conventi ne moremo povezovati z radikalnim inovativnim razvojem storitev ali procesov, temveč predvsem s prilagajanjem le-teh okoljskim in družbenim ciljem. Tako predstavlja trajnostni menedžment poslovne borze prvo, inkrementalno stopnjo inovativnega razvoja (Freeman v Kotsemir in drugi 2013, 24). Čeprav številne empirične študije temeljijo na podobnih primerih izboljšanja izdelkov, storitev in procesov v smeri trajnostnega razvoja, bi bilo smotno raziskati vpliv trajnostnega menedžmenta tudi v primeru, ko le-ta predstavlja radikalno inovacijo. Schaltegger in drugi (2011, 8) izpostavljajo, da v primeru prilagajanja poslovnega modela smernicam trajnostnega menedžmenta, to vodi le k omejenemu obsegu rezultatov. Nasprotno pa proaktivne strategije trajnostnega menedžmenta, ki zahtevajo radikalno preoblikovanje poslovnega modela podjetij, vodijo k pomembnim in obsežnim rezultatom. Z nadaljnjimi študijami lahko analiziramo, v kolikšni meri model trajnostnega menedžmenta oziroma strategija njegove uvedbe vpliva na obseg rezultatov. Kot drugo posredovalno spremenljivko pa bi lahko analizirali vpliv institucionalnega okolja, kot izpostavljamo z rezultati empirične študije.

Nadalje je študija primera trajnostnega menedžmenta poslovne borze omejena le na udeležence, torej na kongresnoturistične deležnike, ki imajo neposredno izkušnjo z borzo. Rezultate trajnostnega menedžmenta na primeru poslovne borze bi bilo potrebno preučiti tudi med subjekti brez neposredne izkušnje.

Pri začetni konceptualizaciji tipajočega koncepta trajnostnosti in trajnostnega menedžmenta smo v doktorski disertaciji izhajali predvsem iz konceptualizacije odnosa med varstvom okolja in gospodarskim razvojem ter tako sledili teoretičnim podlagam s področja ekološkega menedžmenta. V manjši meri smo se naslanjali na koncept družbene odgovornosti podjetij in skladnim teoretičnim vidikom (npr. teorija deležnikov, neoinstitucionalna teorija). Rezultati empirične študije pa nakazujejo, da je konceptualizacija trajnostnega menedžmenta, operacionalizacija zaznanega trajnostnega menedžmenta ter razumevanje njegovih rezultatov zelo blizu teoretičnim predpostavkam v okviru družbene odgovornosti podjetij. Na podlagi

izvedene empirične raziskave tako lahko spodbujamo k bolj poglobljenemu preučevanju koncepta trajnostnega menedžmenta v okviru družbene odgovornosti podjetij in k skrbni analizi možnosti prenosa in/ali vključevanja spoznanj s področja družbene odgovornosti podjetij na trajnostni menedžment.

Izpostaviti moramo tudi omejitve predlaganega modela trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov. Predlagani model predstavlja poenostavljen pogled na doseganje rezultatov trajnostnega menedžmenta. Ne glede na to, da se zavedamo kompleksnosti koncepta, medsebojnih povezav s konkurenčno prednostjo in vrednostjo storitvene znamke ter številnih vključujočih paradoksov, smo želeli izpostaviti predvsem utemeljitve, ki so aplikativne za področje (kongresnega) turizma. Vključevalni model se nadalje osredotoča le na omejene vidike in ne predstavlja celotnega okvira, ki bi opredeljeval vključevanje trajnostnih elementov v strategijo, strukturo in kulturo podjetij ter nato doseganje rezultatov. Skladno z rezultati empirične študije je poudarek na zunanjih situacijskih elementih, ne pa notranjih, s katerimi bi opredelili uvedbo trajnostnega menedžmenta v delovanje podjetij. Prav tako predlagani model trajnostnega menedžmenta ne posega na mikroraven oziroma na vlogo posameznikov znotraj podjetij pri uvedbi trajnostnega menedžmenta.

Pričakujemo, da doktorska disertacija odpira vrata in spodbuja k nadaljnjim raziskovalnim podvigom, ki lahko vodijo k oblikovanju teoretičnih okvirov o rezultatih trajnostnega menedžmenta, ki bodo primerni tudi za posploševanje. Med drugim rezultati doktorske disertacije nudijo tehtnost za opravljanje naslednjih raziskav:

- podrobneje preučiti interpretacijo trajnostnega razvoja in menedžmenta kot obliko kakovostnega in strateško usmerjenega razvoja, ki stremi k doseganju splošne uspešnosti podjetij;
- poglobljeno raziskati povezave med zaznanim trajnostnim menedžmentom in izkušnjami strank v okviru izkustvenega marketinga;
- na teoretični in empirični ravni preučiti vpliv trajnostnega menedžmenta na pridobivanje zunanjega znanja na teoretični in empirični ravni;
- teoretično opredeliti in empirično podpreti prenos vrednosti storitvene znamke dogodka na vrednost tržne znamke v očeh turistov;

- izhajajoč iz učinka negativnosti, da imajo negativne informacije večji vpliv kot pozitivne (Eisingerich in drugi 2011, 60), bi bilo smiselno analizirati vplive netrajnostnega delovanja podjetij na ustvarjanje vrednosti za podjetje;
- analizirati vpliv posameznih posredovalnih spremenljivk (npr. institucionalni kontekst, makrogospodarsko okolje, model trajnostnega menedžmenta, vpliv strank) na rezultate trajnostnega menedžmenta.

Doktorska disertacija prav tako predstavlja izhodišče, da se z nadaljnjimi študijami analizira propozicije, ki povzemajo zaključke empirične študije.

5.4 Sklep

V doktorski disertaciji interdisciplinarno povežemo bistvene raziskovalne vidike in jih postavimo v teoretični okvir za razumevanje trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov. Če povzamemo, lahko na podlagi teoretičnih in empiričnih zaključkov doktorske disertacije odgovorimo na vprašanja, zakaj, kaj, kako, kdaj in kje okoljska in družbena uspešnost podjetij vodi k njihovi ekonomski uspešnosti.

Na vprašanje, zakaj podjetja uvedejo trajnostni menedžment v svoje delovanje, odgovorimo s pomočjo instrumentalnih teorij ter etičnega pogleda na koncept trajnostnosti. Instrumentalne teorije izpostavijo poslovne oziroma k dobičku usmerjene motive za uvedbo trajnostne drže. Po drugi strani pa etični vidik poda moralne utemeljitve, zakaj podjetja spremenijo svoje delovanje v smeri trajnostnega razvoja.

Instrumentalni teoretični okvir nadalje odgovori na vprašanje, na kaj se morajo podjetja osredotočiti, da dosežejo ekonomsko učinkovitost. Instrumentalne teorije namreč utemljujejo, da višja okoljska in družbena uspešnost vodita k višji ali pa nižji ekonomski uspešnosti podjetij. To stališče zagovarja neoklasična ekonomska teorija, ki pravi, da trajnostna naravnost podjetij ni ekonomsko utemeljena. Nasprotno pa teorija naravnih virov in instrumentalna teorija deležnikov nudita poslovne utemeljitve za uvedbo trajnostnega menedžmenta v delovanje podjetij.

Neoinstitucionalni teoretični okvir odgovarja na vprašanje, kdaj, kje oziroma pod katerimi pogoji trajnostna naravnost podjetij vodi k njihovi ekonomski uspešnosti oziroma konkurenčni prednosti. Neoinstitucionalne predpostavke namreč poudarijo vlogo

posredovalnih spremenljivk oziroma gospodarskih in institucionalnih pogojev, ki vplivajo na povezave med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij. Institucionalni kontekst torej pojasni, pod katerimi pogoji trajnostna drža podjetij zagotavlja preživetje oziroma uspeh podjetij.

Na vprašanje, kako vključiti okoljska in družbena vprašanja v delovanje podjetij, odgovorimo z oblikovanjem lastnega modela trajnostnega menedžmenta in njegovih rezultatov. V okviru vključevalnih teorij ter na podlagi empiričnih in teoretičnih spoznanj v doktorski disertaciji postavimo model, kako lahko podjetja strateško vključijo koncept trajnostnosti v svoje delovanje. S predlaganim modelom tako poskusimo odgovoriti na vprašanje, kako lahko storitvena podjetja s trajnostno držo sočasno ustvarijo ekonomske, okoljske in družbene vrednosti.

Teoretična podstat, ki jo utemeljijo rezultati empirične študije, tako predstavi kompleksnost povezav med okoljsko, družbeno in ekonomsko uspešnostjo podjetij in izhodišče za nadaljnja raziskovanja izpostavljenih pojavov.

6 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
2. Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand leadership*. New York: The Free Press.
3. Abela, Andrew V. in Patrick E. Murphy. 2008. Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36: 39–53.
4. Adamič, Milan. 2004. Konstruktivizem in didaktična teorija W. Schulza (hamburški model). V *Konstruktivizem v šoli in izobraževanje učiteljev*, ur. Barica Marerntič Požarnik, 135–48. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete.
5. Aguilera-Caracuel, Javier in Natalia Ortiz-de-Mandojana. 2013. Green Innovation and Financial Performance: An Institutional Approach. *Organization Environment* 26(4): 365–85.
6. Aguinis, Herman in Ante Glavas. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 38 (4): 932–68.
7. Ambec, Stefan in Paul Lanoie. 2008. Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives* 22 (4): 45–62.
8. Ameriška akademija znanosti - National Academy of Sciences. 2004. *Facilitating Interdisciplinary Research*. Washington, D.C: The National Academies Press.
9. Ameriški nacionalni raziskovalni svet - National Research Council. 1999. *Our Common Journey: A Transition toward Sustainability*. Washington, D.C: The National Academies Press.
10. Andrews, Kenneth Richmond. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
11. Andriof, Jörg, Sandra Waddock, Bryan Husted in Sandra Sutherland Rahman, ur. 2002. *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
12. Aragón-Correa, Alberto J. in Sanjay Sharma. 2003. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review* 28 (1): 71–88.
13. Arnold, David. 1992. *The Handbook of Brand Management*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
14. Atkinson, Paul in Sara Delamont. 2005. Analytic Perspectives. V *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, ur. Norman K. Denzin in Yvonna S. Lincoln, 821–40. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications Ltd.
15. Atkinson, Paul, Amanda Coffey in Sara Delamont. 2003. *Key Themes in Qualitative Research: Continuities and Changes*. Walnut Creek CA: Altamira Press.
16. Bagur-Femenias, Llorenc, Josep Llach in María del Mar Alonso-Almeida. 2013. Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? An empirical approach. *Management Decision* 51 (1): 41–62.
17. Bansal, Harvir S. in Peter Voyer. 2000. Word-of-Mouth Processes Within a Services Purchase Decision Context. *Journal of Service Research* 3 (2): 166–77.
18. Bansal, Pratima in Kendall Roth. 2000. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal* 43 (4): 717–37.

19. Bansal, Pratima. 2002. The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive* 16 (2): 122–31.
20. --- 2005. Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal* 26: 197–218.
21. Barney, Jay B. 1986. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review* 11 (4): 791–800.
22. --- 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99–120.
23. Bharadwaj, Sundar G., Rajan P. Varadarajan in John Fahy. 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research. *Journal Of Marketing* 57 (4): 83–99.
24. Bhattacharya, C.B. in Sankar Sen. 2004. Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond To Corporate Social Initiatives. *California Management Review* 47 (1): 9–24.
25. Bhattacharya, C.B., Daniel Korschun in Sankar Sen. 2009. Strengthening Stakeholder–Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics* 85 (Supplement 2): 257–72.
26. Baumgartner, Rupert J. 2004. Sustainable Business Management: Conceptual Framework and Application. Prispevek predstavljen na IAMOT (International Conference on Management of Technology, 3.–7. aprila, v Washingtonu, ZDA. Dostopno prek: <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/4/paper/viewFile/555/73> (19. februar 2011).
27. --- 2006. Corporate Sustainability: Developing the Business Case. Prispevek predstavljen na 12th International Sustainable Development Research Conference, 6.–8. aprila, v Hong Kongu, Hong Kong SAR. Dostopno prek: http://wbw.unileoben.ac.at/download/texte/hongkong_2006.pdf (25. februar 2011).
28. Beatty, Paul in Douglas Herrmann. 2002. To answer or not to answer: Decision processes related to survey item nonresponse. V *Survey Nonresponse*, ur. Robert M. Groves, Don A. Dillman, John L. Eltinge in J. A. Little Roderick, 71–85. New York: John Wiley and Sons Inc.
29. Becker, Barbara. 1997. Sustainability Assessment: A Review of Values, Concepts and Methodological Approaches. *Issues in Agriculture* 10: 1–63.
30. Bell, Simon in Stephen Morse. 2003. *Measuring Sustainability. Learning by Doing*. London: Earthscan.
31. Bengtsson, Maria in Sören Kock. 2000. Co-opetitive Relationships in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management* 20 (5): 411–26.
32. Berridge, Graham. 2007. *Events Design and Experience*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
33. Berry, Leonard L. 2000. Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 128–37.
34. Bettis-Outland, Harriette, Jane S. Cromartie, Wesley J. Johnston in Aberdeen L. Borders. 2010. The return on trade show information (RTSI): a conceptual analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25 (4): 268–71.
35. Bettis-Outland, Harriette, Wesley J. Johnston in R. Dale Wilson. 2012. Using trade show information to enhance company success: an empirical investigation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (5): 384–91.

36. Bick, Geoffrey N. C. 2009. Increasing shareholder value through building customer and brand equity. *Journal of Marketing Management* 25(1–2): 117–41.
37. Birks, Melanie in Jane Mills. 2011. *Grounded Theory: A Practical Guide*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
38. Blindheim, Bjørn-Tore. 2010. Towards a Convergent Institutional Perspective on Corporate Social Responsibility (CSR). Doktorska disertacija, University of Stavanger.
39. Blythe, Jim in Alan S. Zimmerman. 2005. *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. London: Thomson Learning.
40. Boiral, Olivier, Sabine Urban in Jean-François Chanlat. 2008. Développement durable et gestion internationale: enjeux et perspectives d'avenir. *Management International* 12 (2): 1–11.
41. Boons, Frank in Marcus Wagner. 2009. Assessing the relationship between economic and ecological performance: Distinguishing system levels and the role of innovation. *Ecological Economics* 68: 1908–14.
42. Bouncken, Ricarda B. in Viktor Fredrich. 2012. Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents. *International Journal of Innovation Management* 16 (5): 1–28.
43. Bowdin, Glenn A. J., Ian McDonnell, Johnny Allen in William O'Toole. 2006. *Events management*. Oxford, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
44. Brakus, J. Joško, Bernd H. Schmitt in Lia Zarantonello. 2009. Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing* 73 (3): 52–68.
45. Brammer, Stephen, Gregory Jackson in Dirk Matten. 2012. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review* 10: 3–28.
46. Brammer, Stephen in Andrew Millington. 2008. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal* 29: 1325–43.
47. Bretschger, Lucas. 1999. *Growth Theory and Sustainable Development*. Cheltenham, Northampton: E. Elgar.
48. Brezovec, Aleksandra. 2007. *Na sončni strani: turistični konstrukt podobe države*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče.
49. Brickley, James A., Clifford W. Smith in Jerry Zimmerman. 2002. Business Ethics and Organizational Architecture. *Journal of Banking & Finance* 26: 1821–35.
50. Brodie, Roderick J. 2009. From goods to service branding: An integrative perspective. *Marketing Theory* 9 (1): 107–11.
51. Brodie, Roderick J., Mark S. Glynn in Victoria Little. 2006. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory* 6 (3): 363–79.
52. Brundtland, Gro, ur. 1987. *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
53. Bryant, Antony. 2003. Doing Grounded Theory Constructively. A Reply to Barney Glaser. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. Dostopno prek: <http://dare.uva.nl/record/116614> (10. avgust 2012).
54. Bryant, Antony in Kathy Charmaz. 2007. Grounded Theory in Historical Perspective: An Epistemological Account. V *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, ur. Antony Bryant in Kathy Charmaz, 3–29. London: Sage Publications Ltd.

55. Bryman, Alan. 2007. Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Mixed Methods Research* January 1 (1): 8–22.
56. Buchebner-Ferstl, Sabine. 2010. Par v času prehoda v upokojitev: kvalitativna študija na podlagi utemeljene teorije. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 16 (1): 58–64.
57. Buil, Isabel, Leslie de Chernatony in Eva Martinez. 2008. A cross-national validation of the customer-based brand equity scale. *Journal of Product & Brand Management* 17 (6): 384–92.
58. Bullen, Christine V. in John F. Rockart. 1981. A Primer on Critical Success Factors. Cambridge: Working Paper No. 69, Sloan WP No. 1220-81. Dostopno prek: <http://ideas.repec.org/p/mit/sloanp/1988.html> (2. februar 2013).
59. Burke, Lee in Logsdon M. Jeanne. 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off? *Long Range Planning* 29 (4): 495–502.
60. Busch, Timo in Volker H. Hoffmann. 2011. How Hot Is Your Bottom Line? Linking Carbon and Financial Performance. *Business & Society* 50 (2): 233–65.
61. Campbell, John L. 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3): 946–67.
62. Cankar, Gašper in Boštjan Bajec. 2003. Velikost učinka kot dopolnilo testiranju statistične pomembnosti razlik. *Psihološka obzorja* 12 (2): 97–112.
63. Carmona-Moreno, Eva, José Céspedes-Lorente in Jerónimo De Burgos-Jiménez. 2004. Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance. *The Service Industries Journal* 24 (3): 101–30.
64. Carroll, Archie B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
65. Carroll, Archie B. in Kareem M. Shabana. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 85–105.
66. Charmaz, Kathy. 2005. Grounded Theory in the 21st Century. Applications for Advancing Social Justice Studies. V *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, ur. Norman K. Denzin in Yvonna S. Lincoln, 507–35. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications Ltd.
67. --- 2006. *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London, Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
68. Christodoulides, George in Leslie de Chernatony. 2010. Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: a literature review. *International Journal of Market Research* 52 (1): 43–66.
69. Clark, C. William in Nancy M. Dickson. 2003. Sustainability science: The emerging research program. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 100 (14): 8059–61.
70. Clifton, Don in Azlan Amran. 2011. The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective. *Journal of Business Ethics* 98: 121–36.
71. Cohen, Jacob. 1994. The earth is round ($p < .05$). *American Psychologist* 49 (12): 997–1003.

72. Colston, Paul. 2011a. Conventa brings in the buyers for third edition in Ljubljana. *CMW*, 20. januar. Dostopno prek: <http://www.c-mw.net/newsdetails/1061/conventa-brings-in-the-buyers-for-third-edition-in-ljubljana> (18. september 2012).
73. --- 2011b. Conventa claims 224 hosted buyers confirmed for Ljubljana. *CMW*, 13. januar. Dostopno prek: <http://www.c-mw.net/newsdetails/1044/conventa-claims-224-hosted-buyers-confirmed-for-ljubljana> (18. september 2012).
74. --- 2011c. Conventa comes of age. *CMW, Conference + Meetings World* 60. Dostopno prek: <http://www.c-mw.net/featuredetails/64/conventa-comes-of-age> (18. september 2012).
75. --- 2012. Serbian CVB Head Awarded at Conventa 2012. *CMW*, 19. januar. Dostopno prek <http://www.c-mw.net/newsdetails/1902/serbian-cvb-head-awarded-at-conventa-2012> (3. oktober 2012).
76. Connelly, Brian L., David J. Ketchen Jr. in Stanley F. Slater. 2011. Toward a "theoretical toolbox" for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (1): 86–100.
77. Corbin, Juliet in Anselm Strauss. 2008. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
78. Costa Lourenco, Isabel, Manuel Castelo Branco, José Dias Curto in Teresa Eugénio. 2012. How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics* 108 (4): 417–28.
79. Creswell, John W. in Vicki Plano Clark. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
80. Čater, Tomaž, Janez Prašnikar in Barbara Čater. 2009. Environmental Strategies and their Motives and Results in Slovenian Business Practice. *Economic and Business Review* 11 (1): 55–74.
81. Dall'Olmo Riley, Francesca in Leslie de Chernatony. 2000. The Service Brand as Relationship Builder. *British Journal of Management* 11 (2): 137–50.
82. Daub, Claus-Heinrich in Rudolf Ergenzinger. 2005. Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 39 (9/10): 998–1012.
83. Davidson, Rob in Beulah Cope. 2003. *Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow: Longman.
84. Davis, Keith. 1973. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal* 16 (2): 312–22.
85. Day, George S. 1997. Maintaining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environment. V *Wharton on dynamic competitive strategy*, ur. George S. Day, D. J. Reibstein in R. E. Gunther, 48–75. New York: John Wiley & Sons, Inc.
86. Day, George S. in Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing* 52 (2): 1–20.
87. DeNisi, Angelo S., Michael A. Hitt in Susan E. Jackson. 2003. The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. V *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, ur. Susan E. Jackson, Michael A. Hitt in Angelo S. Denisi, 3–33. San Francisco: Jossey-Bass.
88. Dey, Ian. 1999. *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. London: Academic Press.

89. de Bakker, Frank G. A. 2004. Contributions of product-oriented environmental management to corporate sustainability. V *Stakeholders, the Environment and Society*, ur. Sanjay Sharma in Mark Starik, 212–29. Cheltenham, Northampton: E. Elgar.
90. de Bakker, Frank G. A., Peter Groenewegen in Frank Den Hond. 2005. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society* 44 (3): 283–317.
91. de Chernatony, Leslie, Fiona Harris in Francesca Dall'Olmo Riley. 2000. Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing* 34 (1/2): 39–56.
92. de Chernatony, Leslie in Francesca Dall'Olmo Riley. 1998. Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing* 32 (11/12): 1074–90.
93. de Chernatony, Leslie, Malcolm McDonald in Elaine Wallace. 2011. *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
94. de Vaus, David. 2002. *Surveys in Social Research*. London : Routledge.
95. Dentchev, Nikolay A. in Aime Heene. 2004. Toward stakeholder responsibility and stakeholder motivation: systemic and holistic perspectives on corporate sustainability. V *Stakeholders, the Environment and Society*, ur. Sanjay Sharma in Mark Starik, 117–39. Cheltenham, Northampton: E. Elgar.
96. DiMaggio, Paul J. in Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–60.
97. Dixon-Fowler, Heather R., Daniel J. Slater, Jonathan L. Johnson, Alan E. Ellstrand in Andrea M. Romi. 2013. Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP–CFP Relationship. *Journal of Business Ethics* 112: 353–66.
98. Doh, Jonathan P., Shawn D. Howton, Shelly W. Howton in Donald S. Siegel. 2010. Does the Market Respond to an Endorsement of Social Responsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy. *Journal of Management* 36 (6): 1461–85.
99. Dolnicar, Sara in Alan Pomering. 2007. Consumer response to corporate social responsibility initiatives: an investigation of two necessary awareness states. V *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, ur. M. Thyne, K. R. Deans in J. Gnoth, 2825–31. Dunedin, New Zealand: Australian and New Zealand Marketing Academy.
100. Donaldson, Thomas in Lee E. Preston. 1995. The stakeholder theory of corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20 (1): 65–91.
101. Doyle, Peter. 2001. Building Value-Based Branding Strategies. *Journal of Strategic Marketing* 9: 255–68.
102. Drucker, Peter F. 1993. The rise of knowledge society. *The Wilson Quarterly* 17 (2): 52–72.
103. Dyllick, Thomas in Kai Hockerts. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* (Mar/ Apr): 130–41.
104. Du, Shuili, C.B. Bhattacharya in Sankar Sen. 2007. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing* 24: 224–41.
105. Ebner, Daniela in Rupert J. Baumgartner. 2006. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Prispevek predstavljen na Corporate Responsibility Research Conference, 4.–5. septembra, v Dublinu, Irska. Dostopno prek: <http://www.crrconference.org/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf> (2. april 2013).

106. Eisingerich, Andreas B., Gaia Rubera, Matthias Seifert in Gunjan Bhardwaj. 2011. Doing Good and Doing Better despite Negative Information?: The Role of Corporate Social Responsibility in Consumer Resistance to Negative Information. *Journal of Service Research* 14 (1): 60–75.
107. EITW - Das Europäische Institut für TagungsWirtschaft. 2011. *Meeting & Event Barometer Germany 2011*. Nemčija, Frankfurt. Dostopno prek: http://media.eventreport.it/media/attach/2011/05/Presentation_Meeting_and_EventBarometer_2011_final.pdf (28. februar 2013).
108. Elkington, John. 1999. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
109. Epstein, Marc J. 2008. *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Sheffield: Greenleaf.
110. Etzion, Dror. 2007. Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review. *Journal of Management* 33 (4): 637–64.
111. Farquhar, Peter H. 1989. Managing brand equity. *Journal of Advertising Research* 30 (4): 7–12.
112. Fernández, Walter D. 2005. The grounded theory method and case study data in IS research: issues and design. V *Information Systems Foundations: Constructing and Criticising*, ur. Dennis Hart in Shirley Gregor, 43–59. Canberra: The Australian National University.
113. Ferry, Luc. 1998. *Novi ekološki red: drevo, žival in človek*. Ljubljana: Krtina.
114. Field, Andy. 2013. *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
115. Fink Babič, Sonja in Roberto Biloslavo. 2011. Corporate Sustainability Reporting: Opportunities and Challenges in a Post-Transition Country. Managing Sustainability? Prispevek predstavljen na Proceedings of the 12th Management International Conference, 23.–26. Novembra, v Portorožu, Slovenija. Dostopno prek: <http://ideas.repec.org/h/mgt/micp11/707-722.html> (15. april 2013).
116. Flick, Uwe. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
117. Flint, Daniel J. in Susan L. Golicic. 2009. Searching for competitive advantage through sustainability. A qualitative study in the New Zealand wine industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39 (10): 841–60.
118. Freeman, R. Edward in Daniel R. Gilbert Jr. 1992. Business, Ethics and Society: A Critical Agenda. *Business and Society* 31 (1): 9–17.
119. Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
120. Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
121. --- 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine* (13. september).
122. Friedman, Andrew L. in Samantha Miles. 2009. *Stakeholders: theory and practice*. Oxford; New York: Oxford University Press.
123. Fung So, Kevin Kam in Ceridwyn King. 2010. “When experience matters”: building and measuring hotel brand equity. The customers’ perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (5): 589–608.

124. Gao, Jijun in Pratima Bansal. 2013. Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Journal of Business Ethics* 112 (2): 241–55.
125. García de los Salmones, Ma del Mar, Angel Herrero Crespo in Ignacio Rodríguez del Bosque. 2005. Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services. *Journal of Business Ethics* 61 (4): 369–85.
126. Garriga, Elisabet in Domènec Melé. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53 (1/2): 51–71.
127. Gatti, Lucia in Peter Seele. 2014. Evidence for the prevalence of the sustainability concept in European corporate responsibility reporting. *Sustainability Science* (2014) 9: 89–102.
128. Geigenmüller, Anja in Harriette Bettis-Outland. 2012. Brand equity in B2B services and consequences for the trade show industry. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (6): 428–35.
129. Geiger, Susi in Darach Turley. 2003. Grounded theory in sales research: An investigation of salespeople's client relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 18 (6/7): 580–94.
130. Getz, Donald. 1997. *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corp.
131. --- 2007. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
132. --- 2008. Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. *Tourism Management* 29 (3): 403–28.
133. Gladwin, Thomas N., James J. Kennelly in Tara-Shelomith Krause. 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review* 20: 874–907.
134. Glaser, Barney G. 1978. *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
135. --- 2001. *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
136. Glaser, Barney G. in Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
137. Glaser, Dale N. 1999. The Controversy of Significance Testing: Misconceptions and Alternatives. *American Journal of Critical Care* 8 (5): 291–6.
138. Golob, Urša. 2011. Towards an Institutional View of Mapping Corporate Social Responsibility Meanings. *Teorija in praksa* 48 (6): 1573–83.
139. Golob, Urša, Marko Lah in Zlatko Jančič. 2008. Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications* 14 (2): 83–96.
140. Golob, Urša, Zlatko Jančič in Borut Marko Lah. 2009. Corporate social responsibility and transparent pricing in the case of the euro changeover. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (4): 456–69.
141. Goulding, Christina. 2002. *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage Publications Ltd.
142. Goulding, Christina. 2005. Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing* 39 (3/4): 294–308.

143. Goyal, Praveen, Zillur Rahman in A.A. Kazmi. 2013. Corporate sustainability performance and firm performance research. Literature review and future research agenda. *Management Decision* 51 (2): 361–79.
144. Grace, Debra in Aron O'Cass. 2004. Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing* 18 (6): 450–61.
145. Green, Todd in John Peloza. 2011. How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing* 28 (1): 48–56.
146. Gruden, Iva. 2011. Največja težava je neznanje. *Nedelo*, 21. januar.
147. Grunert, Klaus G. in Charlotte Ellegaard. 1992. The Concept of Key Success Factors: Theory and Method. MAPP Working Paper No. 4. Dostopno prek: <https://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf> (11. februar 2013).
148. Hahn, Tobias in Frank Figge. 2011. Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal of Business Ethics* 104: 325–45.
149. Hakim, Ava Maria. 2011. A new model for socially responsible brand management. *Journal of Brand Management* 18 (9): 650–8.
150. Hanely, Nick. 2007. *Environmental Economics in Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
151. Hardy, Anne, Robert J.S. Beeton in Leonie Pearson. 2002. Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism* 10 (6): 475–96.
152. Harih, Metka in Majda Pajnkirhar. 2009. Aplikacija teoretičnega modela Imogene M. King pri obravnavi starostnika s sladkorno boleznijo = Application of the Imogen M. King's nursing model in the treatment of elderly diabetes patients. *Obzornik zdravstvene nege = Slovenian nursing review* 43 (3): 201–8.
153. Hart, Stuart L. 1995. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review* 20 (4): 986–1014.
154. --- 2005. *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth and Humanity*. Upper Saddle River: Wharton School.
155. Hart, Stuart L. in Glen Dowell. 2011. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management* 37 (5): 1464–79.
156. Hart, Stuart L. in Mark B. Milstein. 2003. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* 17 (2): 56–69.
157. Hassan, Salah S. 2000. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research* 38 (3): 239–45.
158. Henderson, David. 2001. *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*. London: The Institute of Economic Affairs.
159. Hillenbrand, Carola, Kevin Money in Abby Ghobadian. 2013. Unpacking the Mechanism by which Corporate Responsibility Impacts Stakeholder Relationships. *British Journal of Management* 24: 127–46.
160. Holbrook, Morris B. in Rajeev Batra. 1987. Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising. *Journal of Consumer Research* 14: 404–20.
161. Homburg, Christian, Marcel Stierl in Torsten Bornemann. 2013. Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing* 77 (6): 54–72.

162. Horváthová, Eva. 2010. Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis. *Ecological Economics* 70: 52–9.
163. Hsu, Ker-Tah. 2012. The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics* 109: 189–201.
164. Humphrey, Jacquelyn E., Darren D. Lee in Yaokan Shen. 2012. Does it cost to be sustainable? *Journal of Corporate Finance* 18: 626–39.
165. Hunt, Shelby D. 2004. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
166. Hunt, Shelby D. in Morgan, Robert M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59 (2): 1–15.
167. Hunt, Shelby D. in Morgan, Robert M. 1997. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing* 61: 74–82.
168. Hunter, Colin J. 1997. Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research* 24 (4): 850–67.
169. Huutoniemi, Katri, Julie Thompson Klein, Henrik Bruun, Janne Hukkinen. 2010. Analyzing interdisciplinarity: Typology and indicators. *Research Policy* 39: 79–88.
170. IAPCO - The International Association of Professional Congress Organisers. 2009. *Meetings Industry Terminology Dictionary*. Dostopno prek: <http://www.iapco.org/definition.cfm> (8. oktober 2012).
171. Iglesias, Oriol, Jatinder J. Singh in Joan M. Batista-Foguet. 2011. The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management* 18: 570–82.
172. Incentive Travel & Corporate Meetings. 2011. EIBTM awards exhibitors for innovative showcases (19. december). Dostopno prek: <http://www.incentivetravel.co.uk/show-previews/eibtm-preview/4870-eibtm-awards-exhibitors-for-innovative-showcases-> (21. september 2012).
173. Irurita, Vera F. 1997. Dejavniki, ki s stališča bolnika vplivajo na kvaliteto zdravstvene nege. *Obzornik zdravstvene nege* 31: 133–40.
174. Jacobs, Michael. 1997. Sustainability and markets: On the neoclassical model of environmental economics. *New Political Economy* 2 (3): 365–85.
175. Jafari, Jafar. 1990. Research and scholarship: The basis of tourism education. *Journal of Tourism Studies* 1 (1): 33–41.
176. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.
177. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
178. --- 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa* 41 (5/6): 890–901.
179. --- 2011. A Treatise on Corporate Social Responsibility Non-Communication. *Teorija in praksa* 48 (6): 1562–72.
180. Jensen, Michael C. 2002. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly* 12 (2): 235–56.
181. Jeschke, Mira. 2011. Die Farbe? Grün! *TMA – Profireisen Austria* 11 (1): 25.
182. Jones, Richard. 2005. Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity. *Brand Management* 13 (1): 10–32.

183. Jones, Robert in Gary Noble. 2007. Grounded theory and management research: a lack of integrity? *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 2 (2): 84–103.
184. Jones, Thomas M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review* 20: 404–37.
185. Jones, Thomas M. in Andrew C. Wicks. 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review* 24 (2): 206–21.
186. Kajikawa, Yuya. 2008. Research core and framework of sustainability science. *Sustainability Science* 3: 215–39.
187. Kalton, Graham in Vasja Vehovar. 2001. *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
188. Kapferer, Jean-Noël. 2004. *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
189. Kassinis, George I. in Andreas C. Soteriou. 2003. Greening the Service Profit Chain: The Impact of Environmental Management Practices. *Production and Operations Management* 12 (3): 386–403.
190. Kates, W. Robert, Thomas M. Parris in Anthony A. Leiserowitz. 2005. What Is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development* 47 (3): 8–21.
191. Kates, W. Robert, William C. Clark, Robert Corell, J. Michael Hall, Carlo C. Jaeger, Ian Lowe, James J. McCarthy, Hans Joachim Schellnhuber, Bert Bolin, Nancy M. Dickson, Sylvie Faucheux, Gilberto C. Gallopin, Arnulf Grübler, Brian Huntley, Jill Jäger, Narpat S. Jodha, Roger E. Kasperson, Akin Mabogunje, Pamela Matson, Harold Mooney, Berrien Moore, Timothy O'Riordan, Uno Svedin. 2001. Sustainability Science. *Science, New Series* 292 (5517): 641–2.
192. Kay, John. 1993. The structure of strategy. *Business Strategy Review* 4: 17–37.
193. Keller, Kevin Lane in Donald R. Lehmann. 2006. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* 25 (6): 740–59.
194. Keller, Kevin Lane, Tony Apéria in Mats Georgson. 2008. *Strategic Brand Management: A European Perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall: Pearson Education.
195. Keller, Kevin Lane. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57 (1): 1–22.
196. Kelley, Ken in Kristopher J. Preacher. 2012. On Effect Size. *Psychological Methods* 17 (2): 137–52.
197. Klassen, Robert D. in Curtis P. McLaughlin. 1996. The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science* 42 (8): 1199–214.
198. Kleine, Alexandro in Michael von Hauff. 2009. Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. *Journal of Business Ethics* 85: 517–33.
199. Komiyama, Hiroshi in Kazuhiko Takeuchi. 2006. Sustainability science: building a new discipline. *Sustainability Science* 1: 1–6.
200. Konečnik Ruzzier, Maja. 2012. Developing brand identity for Slovenia with opinion leaders. *Baltic Journal of Management* 7 (2): 124–42.
201. Konečnik, Maja in William C. Gartner. 2007. Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research* 34 (2): 400–21.

202. Kos, Daniela. 2011. Miha Kovačič: Kao regija možemo biti puno uspješniji na svjetskom kongresnom tržištu! *PoslovniTurizam*, 19. december. Dostopno prek: <http://www.poslovniturizam.com/intervjui/miha-kovacic-kao-regija-mozemo-biti-puno-uspjesniji-na-svjetskom-kongresnom-trzistu/443> (21. september 2012).
203. --- 2012. Conventa post festum. *PoslovniTurizam*, 23. januar. Dostopno prek: <http://www.poslovniturizam.com/dogadanja/conventa-post-festum/502> (21. september 2012).
204. Kotsemir, Maxim, Alexander Abroskin in Dirk Meissner. 2013. Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion. Munich: HSE Working papers WP BRP 05/STI/2013. Dostopno prek: <http://ideas.repec.org/p/hig/wpaper/wpbrp05sti2013.html> (22. december 2013).
205. Kotler, Philip, Gary Armstrong, John Saunders in Veronica Wong. 1996. *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
206. Kotler, Philip in Waldemar Pfoertsch. 2007. Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (6): 357–62.
207. Kraus, Patrick in Bernd Britzelmaier. 2012. A literature review on corporate social responsibility: definitions, theories and recent empirical research. *International Journal of Management Cases Special Issue: Papers from the 9th International CIRCLE Conference*: 282–96.
208. Krippendorff, Klaus. 2005. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications Ltd.
209. Labuschagne, Carin, Alan C. Brent in Ron P.G. van Erck. 2005. Assessing the sustainability performance of industries. *Journal of Cleaner Production* 13 (4): 373–85.
210. Lah, Marko. 2002. Institucionalna teorija podjetja. *Teorija in praksa* 39 (6): 923–34.
211. Lai, Chi-Shiun, Chih-Jen Chiu, Chin-Fang Yang in Da-Chang Pai. 2010. The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics* 95: 457–69.
212. Lee, Jooh, Niranjani Pati in James Jungbae Roh. 2011. Relationship between Corporate Sustainability Performance and Tangible Business Performance: Evidence from Oil and Gas Industry. *International Journal of Business Insights and Transformation* 3 (3): 72–82.
213. Lee, Min-Dong Paul. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10 (1): 53–73.
214. Levitt, Theodore. 1962. *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth*. New York: McGraw-Hill.
215. Linnenluecke, Martina K. in Andrew Griffiths. 2013. Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global Environmental Change* 23: 382–91.
216. López, M. Victoria, Arminda Garcia in Lazaro Rodriguez. 2007. Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics* 75: 285–300.
217. López-Gamero, María D., José F. Molina-Azorín in Enrique Claver-Cortés. 2009. The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management* 90 (10): 3110–21.

218. López-Sáez, Pedro, José E. Navas-López, Martín-de-Castro Gregorio in Jorge Cruz-González. 2010. External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters. *Journal of Knowledge Management* 14 (5): 690–707.
219. Lösch, Andrea. 2006. Combining Quantitative Methods and Grounded Theory for Researching E-Reverse Auctions. *Libri* 56 (3): 133–44.
220. Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo in Matthew O'Brien. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83 (1): 5–18.
221. MacInnis, Deborah J. 2011. A Framework for Conceptual Contributions in Marketing. *Journal of Marketing* 75: 136–54.
222. Maignan, Isabelle. 2001. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics* 30 (1): 57–72.
223. Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell, G. Tomas M. Hult. 1999. Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (4): 455–69.
224. Mair, Judith in Leo Jago. 2010. The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism* 18 (1): 77–94.
225. Makovec Brenčič, Maja. 2001. Teorija virov kot izhodišče strateškega trženja – zgolj teorija, realnost ali prihodnost? *Akademija MM* 5 (8): 19–25.
226. Marcus, Joel, Elizabeth C. Kurucz in Barry A. Colbert. 2010. Conceptions of the Business-Society-Nature Interface: Implications for Management Scholarship. *Business Society* 49 (3): 402–38.
227. Marín, Longinos, Alicia Rubio in Salvador Ruiz de Maya. 2012. Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19: 364–76.
228. Markley, Melissa J. in Lenita Davis. 2007. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 37 (9): 763–74.
229. Margolis, Joshua D., Hillary Anger Elfenbein in James P. Walsh. 2007. Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Working Paper Harvard University. Dostopno prek: <http://stakeholder.bu.edu/Docs/Walsh,%20Jim%20Does%20It%20Pay%20to%20Be%20Good.pdf> (13. marec 2013).
230. Margolis, Joshua D. in James P. Walsh. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48 (2): 268–305.
231. Marquardt, Adam J., Susan L. Golicic in Donna F. Davis. 2011. B2B Services Branding in the Logistics Services Industry. *Journal of Services Marketing* 25 (1): 47–57.
232. Matten, Dirk in Jeremy Moon. 2008. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework For A Comparative Understanding Of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33 (2): 404–24.
233. Mavetera, Nehemiah in Jan H. Kroeze. 2009. Practical Considerations in Grounded Theory Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems* 9 (32): 1–24.
234. McGhee, Gerry, Glenn R. Marland in Jacqueline Atkinson. 2007. Grounded theory research: literature reviewing and reflexivity. *Journal of advanced nursing* 60 (3): 334–42.
235. McWilliams, Abigail in Donald Siegel. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26 (1): 117–27.

236. --- 2011. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management* 37 (5): 1480–95.
237. Meet and Travel Mag. 2011. Conventa: La Vitrine De L'europe Du Sud-Est. 6: 24.
238. Merz, Michael A., Yi He in Stephen L. Vargo. 2009. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (3): 328–44.
239. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
240. Mihalič, Tanja. 1995. *Ekonomija okolja v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
241. --- 2006. *Trajnostni turizem*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
242. Mitchell, Paul, Jacqui King in Jon Reast. 2001. Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management* 30: 415–25.
243. Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle in Donna J. Wood. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853–86.
244. Molina-Azorín, José F., Enrique Claver-Cortés, Maria D. López-Gamero in Juan J. Tarí. 2009. Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision* 47 (7): 1080–100.
245. Montiel, Ivan. 2008. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization Environment* 21 (3): 245–69.
246. Morse, Janice M. in Linda Niehaus. 2009. *Mixed Method Design: Principles and Procedures*. Walnut Creek: Left Coast Press Inc.
247. Munro, David A. 1995. Sustainability: Rhetoric or Reality. V *A Sustainable World: Defining and Measuring Sustainable Development*, ur. T. Trzyna in J. Osborn, 27–35. Sacramento: International Center for the Environment and Public Policy for the World Conservation Union. Dostopno prek: <http://www.interenvironment.org/cipa/munro.htm> (24. februar 2011).
248. Nalebuff, Barry J. in Adam M. Brandenburger. 1996. *Co-Opetition*. New York: Doubleday.
249. Nared, Marjetka. 2011. Conventa, velika priložnost za Slovenijo. *Delo*, 24. januar. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/137683> (19. september 2012).
250. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
251. Nonaka, Ikujiro, R. Toyama in P. Byosiére. 2001. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. V *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, ur. M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child, I. Nonaka, 491–517. New York: Oxford University Press.
252. *Online Etymology Dictionary*. Dostopno prek: www.etymonline.com (13. junij 2013).
253. Oppermann, Martin. 1993. Tourism space in developing countries. *Annals of Tourism Research* 20 (3): 535–56.
254. Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt in Sara L. Rynes. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies* 24 (3): 403–41.
255. Palmer, Karen, Wallace E. Oates in Paul R. Portney. 1995. Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm? *Journal of Economic Perspectives* 9 (4): 119–32.

256. Peng, Mike W., Sunny Li Sun, Brian Pinkham in Hao Chen. 2009. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy Of Management Perspectives* 23 (3): 63–81.
257. Penger, Sandra. 2006. Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, EF.
258. Perrini, Francesco, Angeloantonio Russo, Antonio Tencati in Clodia Vurro. 2011. Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics* 102: 59–76.
259. Pine, Joseph in James H. Gilmore. 1999. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
260. Plut, Dušan. 2002. Teoretični in terminološki vidiki koncepta trajnostnosti/sonaravnosti. *Geografski vestnik* 74 (1): 73–86.
261. --- 2005. Teoretična in vsebinska zasnova trajnostno sonaravnega napredka. *Dela* 23: 59–113.
262. --- 2007. Sonaravni razvoj (napredek) in geografija. *Dela* 28: 287–304.
263. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
264. Podnar, Klement in Urša Golob. 2007. "CSR expectations: the focus of corporate marketing." *Corporate Communications: An International Journal* 12 (4): 326–40.
265. Podnar, Klement in Zlatko Jančič. 2006. Towards a categorization of stakeholder groups: an empirical verification of a three-level model. *Journal of marketing communications* 12 (4): 297–308.
266. Polajnar Horvat, Katarina in Aleš Smrekar. 2010. Turizem na kmetijah kot priložnost za razvoj trajnostno naravnane turistične dejavnosti v Občini Idrija. V *Na prelomnici: razvojna vprašanja občine Idrija*, ur. Janez Nared in Drago Perko, 143–54. Ljubljana: Založba ZRC.
267. Polonsky, Michael Jay in Colin Jevons. 2006. Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review* 18 (5): 340–9.
268. Porter, Alan L. in Ismael Rafols. 2009. Is science becoming more interdisciplinary? Measuring and mapping six research fields over time. *Scientometrics* 81 (3): 719–45.
269. Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
270. --- 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
271. --- 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London, Basingstoke: Macmillan Press.
272. Porter, Michael E. in Claas van der Linde. 1998. Green and Competitive: Ending the Stalemate. V *On Competition*, ur. Michael E. Porter, 351–375. Boston: Harvard Business School Press.
273. Porter, Michael E. in Mark Kramer. 2006. Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 1–14.
274. --- 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*: 1–17.
275. Prahalad, C. K. in Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* May-June: 79–90.

276. Prahalad, C. K. in Venkatram Ramaswamy. 2004. *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
277. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
278. Reichertz, Jo. 2010. Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research* 11 (1): 1–12.
279. Revesz, Robert. 2012a. Élénk érdeklődés a ljubljanaí Coventa vásáron. *Turizmus Panoráma*, 18. januar. Dostopno prek: <http://www.turizmus.com/cikk/index/%C3%89l%C3%A9nk%20%C3%A9rdekl%C5%91d%C3%A9s%20a%20ljubljanai%20Coventa%20v%C3%A1s%C3%A1ron> (4. oktober 2012).
280. --- 2012b. MICE-szakvásár Ljubljánában. *Turizmus Panoráma*, 16. januar. Dostopno prek: <http://www.turizmus.com/cikk/index/MICE-szav%C3%A1s%C3%A1r%20Ljubljana%C3%A1ban> (4. oktober 2012).
281. Ricks Jr, Joe M. 2005. An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables. *The Journal of Consumer Marketing* 22 (2/3): 121–34.
282. Ritchie, J. R. Brent in Geoffrey Ian Crouch. 2005. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, Cambridge: CABI Publications.
283. Rogers, Tony. 2013. *Conferences and Conventions: A Global Industry*. Oxon: Routledge.
284. Romaniuk, Jenni, Byron Sharp in Andrew Ehrenberg. 2007. Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. *Australasian Marketing Journal* 15 (2): 42–54.
285. Roythorne, Pete. 2011. CONVENTA LIVE TV channel launches alongside Eastern European meetings showcase. *Meetings:review International*, 19. januar. Dostopno prek: http://old.internationalmeetingsreview.com/news/2011/01/19/technology/TV_channel_launches_alongside_Eastern_European_meetings_showcase (20. september 2012).
286. Saarinen, Jarkko. 2006. Traditions of Sustainability in Tourism Studies. *Annals of Tourism Research* 33 (4): 1121–40.
287. Salomonson, Nicklas, Annika Åberg in Jens Allwood. 2012. Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management* 41: 145–55.
288. Salzmann, Oliver, Aileen Ionescu-Somers in Ulrich Steger. 2005. The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal* 23 (1): 27–36.
289. Sarkar, A. N. in Jagjit Singh. 2005. New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy. *Journal of Management Research* 5 (2): 80–90.
290. Schaltegger, Stefan in Andreas Sturm. 1998. *Eco-Efficiency By Eco-Controlling*. Zurich: VDF.
291. Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund in Erik G. Hansen. 2011. Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation. Developing a Conceptual Framework. Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg. Dostopno prek: <http://ssrn.com/abstract=2010506> (26. januar 2014).
292. Schaltegger, Stefan in Marcus Wagner, ur. 2006. *Managing the Business Case for Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
293. Schaltegger, Stefan in Roger L. Burritt. 2005. Corporate Sustainability. V *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006. A Survey of*

Current Issues, ur. Henk Folmer in Tom Tietenberg, 185–222. Cheltenham: Edward Elgar.

294. Schmitt, Bernard H. 1999. *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.

295. Schreck, Philipp. 2011. Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis. *Journal of Business Ethics* 103: 167–88.

296. Schwartz, Mark S. in Archie B. Carroll. 2008. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks. The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society* 47 (2): 148–86.

297. Scott, W. Richard. 2001. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

298. Searcy, Cory. 2012. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics* 107 (3): 239–53.

299. Seifert, Bruce, Sara A. Morris in Barbara R. Bartkus. 2004. Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance. *Business Society* 43 (2): 135–61.

300. Sen, Sankar in C.B. Bhattacharya. 2001. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research* 38 (2): 225–43.

301. Sharma, Sanjay. 2002. What really matters: Research on corporate sustainability. V *Research in Corporate Sustainability: The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, ur. Sanjay Sharma in Mark Starik, 1–29. Northampton: Edward Elgar Academic Publishing.

302. Sharma, Sanjay in Audun Ruud. 2003. On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business Strategy and the Environment* 12: 205–14.

303. Sharma, Sanjay in Harrie Vredenburg. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal* 19 (8): 729–52.

304. Sharma, Sanjay in Irene Henriques. 2005. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal* 26 (2): 159–80.

305. Sharma, Sanjay in Mark Starik, ur. 2004. *Stakeholders, the Environment and Society*. Cheltenham, Northampton: E. Elgar.

306. Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman in Barbara L. Gross. 1991. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research* 22: 159–70.

307. Shrivastava, Paul. 1995. Ecocentric Management For a Risk Society. *Academy of Management Review* 20 (1): 118–37.

308. Siegel, Donald S. 2009. Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective. *Academy of Management Perspectives* 23 (3): 5–16.

309. Silverman, David. 2000. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage Publications Ltd.

310. Smith, N. Craig. 2003. Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How? London: Centre for Marketing Working Paper No. 03-701.

311. Smrekar, Aleš, Bojan Erhartič in Mateja Šmid Hribar. 2011. Pomen zavarovanih območij v mestnih središčih na primeru krajinskega parka Tivoli, Rožnik in Šišenski hrib. V

- Razvoj zavarovanih območij v Sloveniji*, ur. Janez Nared, Drago Perko in Nika Razpotnik Visković, 101–11. Ljubljana: Založba ZRC.
312. Smrekar, Aleš in Alexandra Mendonça. 2013. 2Bparks Mainstreaming: Life after the Project. V *2Bparks mainstream*, ur. Aleš Smrekar in Jernej Tiran, 115–18. Ljubljana: Založba ZRC.
313. Söderbaum, Peter. 2007. Towards Sustainability Economics: Principles and Values. *Journal of Bioeconomics* 9: 205–25.
314. Srivastava, Rajendra K. in Allan Shocker. 1991. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. Cambridge: Working Paper 91-124.
315. STA. 2011. Maja Pak: Kongresni turizem je eden ključnih produktov slovenskega turizma. *Delo* (18. januar).
316. Stabler, M.J., ur. 1997. *Tourism Sustainability: Principles to Practice*. Wallingford, New York: CAB International.
317. Stake, Robert E. 2005. Qualitative case studies. V *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, ur. Norman K. Denzin in Yvonna S, 443–65. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications Ltd.
318. Starik, Mark in Gordon P. Rands. 1995. Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *The Academy of Management Review* 20 (4): 908–36.
319. Steurer, Reinhard, Markus E. Langer, Astrid Konrad in André Martinuzzi. 2005. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics* 61 (3): 263–81.
320. Strauss, Anselm in Juliet Corbin. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd.
321. Strauss, Anselm L. 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
322. Strübing, Jörg. 2008. *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. Wiesbaden: VS Verlag.
323. Stubbs, Wendy in Chris Cocklin. 2008. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment* 21 (2): 103–27.
324. Surroca, Jordi, Josep A. Tribó in Sandra Waddock. 2010. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal* 31 (5): 463–90.
325. Teddlie, Charles in Abbas Tashakkori. 2009. *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
326. Tetrault Sirsly, Carol-Ann in Kai Lamertz. 2008. When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First-Mover Advantage? *Business & Society* 47 (3): 343–69.
327. van de Ven, Bert in Ronald Jeurissen. 2005. Competing Responsibly. *Business Ethics Quarterly* 15 (2): 299–317.
328. van Marrewijk, Marcel. 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44 (2–3): 95–105.

329. van Marrewijk, Marcel in Marco Werre. 2003. Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics* 44 (2/3): 107–19.
330. Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio in Melissa Archpru Akaka. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26: 145–52.
331. Vargo, Stephen L. in Rober F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68: 1–17.
332. --- 2011. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* 40 (2): 181–7.
333. Venkatachalam, L. 2007. Environmental economics and ecological economics: Where they can converge? *Ecological Economics* 61: 550–58.
334. Torres, Anna, Tammo H.A. Bijmolt, Josep A. Tribó in Peter Verhoef. 2012. Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing* 29: 13–24.
335. Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
336. Turner, R. Kerry, David Pearce in Ian Bateman. 1994. *Environmental Economics: An Elementary Introduction*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
337. Urbanc, Mimi. 2008. Raba utemeljevalne teorije in programa ATLAS.ti v geografiji. *Geografski vestnik: časopis za geografijo in sorodne vede* 80 (1): 127–37.
338. Vaaland, Terje I., Morten Heide in Kjell Grønhaug. 2008. Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing* 42 (9/10): 927–53.
339. van Beurden, Pieter in Tobias Gössling. 2008. The Worth of Values - A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal Of Business Ethics* 82 (2): 407–24.
340. Vodeb, Ksenija. 2007. *Čezmejna turistična destinacija*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
341. Vuk, Drago. 2000. *Uvod v ekološki management*. Kranj: Moderna organizacija.
342. Waddock, Sandra A. in Samuel B. Graves. 1997. The Corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal* 18 (4): 309–19.
343. Wagner, Caroline S., David J. Roessner, Kamau Bobb, Julie Thompson Klein, Kevin W. Boyack, Joann Keyton, Ismael Rafols in Katy Börner. 2011. Approaches to understanding and measuring interdisciplinary scientific research (IDR): A review of the literature. *Journal of Informetrics* 165: 14–26.
344. Wagner, Marcus in Stefan Schaltegger. 2003. How Does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness? *Greener Management International* 44: 5–16.
345. Wagner, Marcus in Stefan Schaltegger. 2004. The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. *European Management Journal* 22 (5): 557–72.
346. Wagner, Marcus. 2007. Effects on competitiveness and innovation activity from the integration of strategic aspects with social and environmental management. Strasbourg: Working Papers of Bureau d'Economie Théorique et Appliquée 2007-08. Dostopno prek: <http://cournot2.u-strasbg.fr/users/beta/publications//2007/2007-08.pdf> (20. februar 2011).

347. --- 2010. Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis. *Journal of Business Ethics* 94 (4): 581–94.
348. Walley, Keith. 2007. Coopetition. An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management & Organisation* 37 (2): 11–31.
349. Wang, Hui-Ming Deanna. 2010. Corporate social performance and financial-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management* 19 (5): 335–45.
350. Weber, Karin in Adele Ladkin. 2004. Trends Affecting the Convention Industry in the 21st Century. *Journal of Convention & Event Tourism* 6 (4): 47–63.
351. Weber, Karin in Kaye Chon. 2002. *Convention tourism: international research and industry perspectives*. New York, London, Oxford: Haworth Hospitality Press.
352. Wernerfelt, Biger. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171–80.
353. --- 1995. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal* 16 (3): 171–74.
354. Whiteling, Ian. 2011a. CONVENTA LIVE Biggest Eastern European meetings showcase opens its doors. *Meetings:review International*, 19. januar. Dostopno prek: http://old.internationalmeetingsreview.com/news/2011/01/19/corporate/Biggest_Eastern_European_meetings_showcase_opens_its_doors?highlight=conventa (5. oktober 2012).
355. --- 2011b. MR TRAVEL BLOG – What we can all learn from a small South Eastern European trade show... *International Meetings Review*, 25. januar. Dostopno prek: <http://www.linkedin.com/groups/MR-TRAVEL-BLOG-What-we-3723871.S.41506776> (5. oktober 2012).
356. Williams, John in Rob Aitken. 2011. The Service-Dominant Logic of Marketing and Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics* 102 (3): 439–54.
357. Wilson, Mel. 2003. Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal* 67 (6): 1–5.
358. Windsor, Duane. 2004. A Required Foundation Course for Moral, Legal, and Political Education. *Journal of Business Ethics Education* 1 (2): 137–64.
359. Wood, Doona J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16 (4): 691–718.
360. UNWTO - Svetovna turistična organizacija. 2006. *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry. Developing a Tourism Satellite Account Extension*. Madrid: World Tourism Organization.
361. --- 2011. *Tourism Towards 2030 / Global Overview*. Madrid: World Tourism Organization. Dostopno prek: http://www.wise.co.th/wise/Knowledge_Bank/References/Tourism/UNWTO_Tourism_Towards_2030.pdf (28. februar 2013).
362. UNWTO in ETC - Svetovna turistična organizacija in Evropska turistična komisija. 2009. *Handbook on Tourism Destinations Branding*. Madrid: Svetovna turistična organizacija.
363. Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications Ltd.
364. UNWTO in UNEP - Svetovna turistična organizacija in Program Združenih narodov za okolje. 2005. *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. Dostopno prek: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf> (3. november 2011).

365. Yoo, Boonghee in Naveen Donthu. 2001. Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research* 52 (April): 1–14.
366. Združeni narodi. 2002. *Report of the World Summit on Sustainable Development*. Johannesburg, 26. avgust – 4. september. Dostopno prek: http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/131302_wssd_report_reisued.pdf (12. april 2011).
367. Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

7 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

Aaker, David A. 13, 30, 41, 44, 45, 46, 47, 100, 263
 Ambec in Lanoie11, 137, 140, 150, 175
 Analitična indukcija 56
 Analiza besedil.....89, 95, 101, 112, 192
 Anketa 91, 107, 110, 111, 112, 161, 163, 186, 210
 Antropocentrična etika 16, 126, 130
 Aragón-Correa, Alberto J.11, 137, 138, 141, 150, 254, 263

B

Bansal, Pratima 11, 20, 21, 23, 27, 35, 106, 137, 141, 143, 144, 150, 160, 161, 188, 220, 221, 230, 254, 263, 264, 270
 Barney, Jay B.32, 35, 138, 264, 265, 270
 Baumgartner, Rupert J.17, 20, 21, 27, 264, 268
 Bell, Simon in Stephen Morse 16, 17, 26
 Berry, Leonard L.45, 46, 47, 48, 49, 196, 264
 Bhattacharya, C.B.13, 133, 183, 197, 198, 264, 268
 Blythe, Jim in Alan S. Zimmerman 38, 265
 Bowdin, Glenn A. J. in drugi..... 74, 265
 Brammer, Stephen12, 133, 144, 152, 229, 265
 Brickley, James A. in drugi 183, 265
 Brodie, Roderick J.41, 44, 45, 47, 265
 Brundtland, Gro.....16, 17, 26, 161, 265
 Bullen, Christine V. 38, 266

C

Campbell, John L.156, 157, 168, 169, 170, 266
 Carroll, Archie B.....22, 23, 26, 145, 186, 266
 Charmaz, Kathy . 14, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 67, 68, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 97, 101, 103, 112, 232, 236, 238, 243, 256, 258, 265, 266
 Cope, Beulah 74, 267
 Corbin, Juliet 53, 56, 57, 58, 59, 60, 65, 67, 68, 84, 90, 91, 92, 97, 108, 267, 280
 Creswell, John W.59, 92, 93, 256, 267

D

Dall'Olmo Riley, Francesca 42
 Davidson, Rob..... 74, 267
 Davis, Keith... 22, 23, 24, 26, 136, 145, 151, 152, 267, 275
 Day, George S. 32, 35, 36, 267
 de Bakker, Frank G. A. 22, 26, 137, 268
 de Chernatony, Leslie ..41, 42, 44, 47, 100, 106, 266, 267, 268
 Diferenciacija. 4, 5, 15, 31, 34, 36, 43, 44, 45, 46, 55, 100, 139, 140, 149, 169, 173, 176, 179, 183, 184, 185, 210, 231, 247, 250
 DiMaggio, Paul J. 179, 268

Donaldson, Thomas.....141, 142, 149, 268
 Družbena odgovornost podjetij 4, 5, 7, 11, 13, 23, 27, 105, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 141, 144, 145, 146, 147, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 164, 167, 170, 175, 183, 185, 197, 198, 220, 246, 249, 253, 254, 258, 259
 Družbena uspešnost..... 12, 26, 156, 162, 220, 229, 247
 Dyllick, Thomas 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 125, 268

E

Ekološka ekonomija 132
 Ekološki menedžment ... 4, 7, 11, 21, 23, 26, 27, 127, 130, 132, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 150, 158, 160, 167, 169, 201, 246, 254, 258, 259
 Ekonomska uspešnost..4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 28, 30, 41, 78, 133, 135, 137, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 156, 158, 162, 168, 173, 176, 188, 198, 210, 212, 221, 225, 230, 246, 247, 249, 251, 253, 254, 262
 Eko-učinkovitost..... 4, 24, 25, 139, 141, 149, 173, 246
 Ellegaard, Charlotte38, 39, 271

F

Farquhar, Peter H..... 13, 41, 44, 46, 100, 269
 Flint, Daniel J. 237, 269
 Freeman, R. Edward135, 141, 149, 269
 Friedman, Milton 16, 134, 135, 136, 142, 144, 269

G

Getz, Donald.....71, 74, 75, 76, 77, 270
 Gilmore, James H. 75, 277
 Gladwin, Thomas N.26, 128, 130, 270
 Glaser, Barney G..... 53, 57, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 86, 100, 115, 235, 265, 270
 Golcic, Susan L..... 269, 275
 Grunert, Klaus G.....38, 39, 271

H

Hardy, Anne 14, 16, 77, 78, 79, 80, 271
 Hart, Stuart L. 11, 33, 83, 130, 137, 138, 139, 140, 141, 149, 150, 222, 254, 269, 271
 Henderson, David.....136, 137, 271
 Hockerts, Kai 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 125, 268
 Hunt, Shelby D. 30, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 138, 272

I

Imidž.. 46, 47, 75, 182, 183, 184, 189, 199, 200, 201, 288, 294, 295
 Imidž destinacije 200
 Industrijska organizacija30, 32, 141
 Institucionalna teorija 5, 157
 Integrativna perspektiva 158

Intervju97, 99, 100, 288, 289, 292, 293
 Izkušveni marketing 49, 186, 227, 260
 Izkušnja.3, 6, 45, 47, 49, 53, 61, 62, 65, 66, 69, 75, 89, 97,
 103, 106, 125, 177, 178, 183, 185, 186, 187, 189, 193,
 195, 202, 204, 206, 207, 211, 227, 236, 237, 238, 252,
 259, 260, 288, 290, 292

J

Jafari, Jafar 14, 79, 80, 272
 Jensen, Michael C. 16, 134, 272
 Jones, Thomas M. 22, 26, 144

K

Kategorija 54, 56, 57, 58, 63, 64, 75, 86, 89, 90, 93, 95,
 96, 99, 109, 110, 116, 242
 Kates, W. Robert 19, 20, 130, 273
 Keller, Kevin Lane 13, 41, 45, 46, 47, 49, 105, 106, 180,
 196, 197, 198, 273
 Ključni dejavnik uspeha 35, 38
 Koda 3, 57, 87, 88, 89, 90, 91, 96, 109
 Kodiranje 63, 64, 87, 88, 89, 90
 Kongresna industrija 71
 Kongresni turizem ... 3, 7, 8, 53, 66, 70, 71, 72, 73, 74, 75,
 76, 77, 81, 82, 97, 105, 160, 167, 168, 169, 174, 177,
 180, 181, 182, 183, 191, 201, 202, 204, 207, 208, 211,
 249, 250, 256, 257, 258, 287, 290, 294
 Konkurenčna prednost 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 21, 30,
 34, 35, 36, 37, 39, 41, 44, 45, 46, 51, 52, 53, 55, 76,
 93, 94, 95, 99, 100, 125, 127, 130, 137, 138, 139, 140,
 141, 144, 145, 149, 150, 151, 155, 166, 167, 173, 179,
 191, 202, 203, 210, 222, 225, 228, 232, 237, 238, 246,
 247, 248, 250, 251, 253, 254, 255, 258, 260, 287,
 288
 Konkurenčnost 4, 6, 11, 14, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 43, 69,
 94, 127, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 156, 157, 167,
 168, 169, 173, 177, 203, 210, 221, 229, 238, 250, 251,
 287
 Kotler, Philip 32, 42, 45, 46, 274
 Kramer, Mark ... 32, 45, 141, 151, 167, 220, 221, 254, 277
 Kvalitativno raziskovanje 54, 55, 234, 276

L

Legitimnost 5, 137, 144, 154, 155, 179, 180, 182, 226,
 228, 247, 250

M

Maignan, Isabelle 105, 275
 McWilliams, Abigail 22, 141, 145, 151, 152, 177, 254, 275
 Menedžment dogodkov 76, 207, 211
 Mitchell, Paul 45, 141, 149, 276
 Montiel, Ivan 20, 164, 276
 Munro, David A. 16, 26, 276

N

Neoklasična ekonomska teorija 135, 158, 246
 Nonaka, Ikujiro 203, 204, 205, 206, 276
 Normativni izomorfizem 155

O

Okoljevarstvena etika 16
 Okoljska ekonomija 129, 130, 131, 132
 Okoljska uspešnost 11, 201
 Orlitzky, Marc 12, 141, 145, 152, 276

P

Pine, Joseph 75, 277
 Plano Clark, Vicki 59, 92, 93, 256, 267
 Plut, Dušan ... 16, 17, 18, 26, 125, 128, 129, 160, 165, 277
 Pomen znamke 49
 Porter, Michael E. ... 11, 32, 33, 34, 45, 137, 140, 141, 150,
 151, 167, 176, 191, 220, 221, 254, 277
 Poslovna borza .5, 6, 55, 66, 75, 81, 82, 83, 91, 92, 93, 94,
 95, 96, 97, 99, 101, 104, 105, 106, 107, 160, 161, 164,
 167, 169, 170, 172, 173, 174, 176, 179, 180, 181, 183,
 185, 187, 188, 190, 191, 193, 196, 197, 198, 199, 201,
 203, 207, 208, 209, 210, 211, 232, 234, 238, 247, 249,
 250, 251, 259, 288, 289, 291, 292, 293, 295
 Poslovna uspešnost 173, 179, 210, 222, 247, 251
 Poslovni turizem 74
 Powell, Walter W. 179, 268
 Pozicijska prednost 6, 35, 36, 37, 38, 176, 209, 211
 Preston, Lee E. 141, 142, 149, 268
 Pridobivanje zunanega znanja 6, 7, 198, 201, 202, 203,
 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 234, 248, 252, 254,
 260
 Propozicija 6, 68, 84, 134, 210, 236, 252, 258

R

Refleksivnost 61, 66, 238
 Rockart, John F. 38, 266

S

Salzmann, Oliver 11, 12, 20, 24, 152, 278
 Schaltegger, Stefan 11, 24, 139, 167, 278, 281
 Sharma, Sanjay 11, 17, 20, 23, 27, 137, 138, 140, 141,
 144, 150, 152, 160, 161, 254, 263, 268, 279
 Shrivastava, Paul . 11, 21, 23, 26, 128, 137, 138, 139, 150,
 160, 279
 Siegel, Donald 22, 134, 135, 140, 141, 145, 151, 152, 177,
 254, 268, 275, 279
 Stalna primerjalna metoda 57, 90
 Statistična značilnost 112
 Storitvena logika v marketingu
 storitvena logika 211

Storitvena znamka . 6, 9, 15, 44, 45, 46, 47, 49, 53, 55, 93,
94, 95, 106, 187, 195, 200, 211, 232, 247, 252, 254,
255, 258, 260, 287
Strategija konkurenčnosti 32, 33, 34
Strauss, Anselm . 53, 56, 57, 58, 59, 60, 65, 67, 68, 84, 90,
91, 92, 97, 99, 108, 115, 267, 270, 280
Stroškovno vodstvo 5, 251

Š

Študija primera 5, 8, 10, 44, 53, 54, 55, 58, 66, 68, 69, 70,
76, 91, 95, 96, 99, 112, 161, 164, 203, 211, 236, 243,
253, 255, 259, 277

T

Teoretično vzorčenje... 54, 56, 57, 58, 63, 67, 90, 96, 112,
237, 243
Teorija deležnikov 4, 30, 136, 141, 143, 144, 147, 149,
157, 164, 247, 254
Teorija konkurenčnih prednosti na podlagi virov ... 35, 37,
137, 153, 203, 250, 254
Teorija naravnih virov..... 4, 137, 149, 158, 246, 254
Trajnostni kongresni turizem..... 77, 78, 79, 80
Trajnostni menedžment 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15,
20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 41, 51, 52, 53, 55, 69,
70, 76, 81, 82, 83, 93, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 104,
105, 107, 125, 130, 132, 133, 137, 141, 155, 158, 160,
162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173,
175, 176, 177, 179, 180, 182, 183, 185, 188, 189, 190,
191, 193, 195, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 207,
208, 209, 210, 211, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226,
227, 228, 230, 231, 232, 234, 237, 238, 246, 247, 248,
249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,
260, 261, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295,
296, 297
Trajnostni razvoj 4, 7, 8, 16, 17, 19, 20, 24, 25, 26, 27, 77,
78, 83, 105, 129, 131, 160, 161, 163, 164, 165, 168,
181, 183, 222, 224, 247, 259, 260, 287, 294
Tržna znamka .. 8, 14, 34, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 100, 105,
106, 145, 151, 183, 184, 186, 199, 200
Turizem dogodkov 74, 75, 76, 77, 227

U

Umeščanje v skupno kategorijo ... 180, 228, 248, 251, 252
Uspešnost trajnostnega menedžmenta 104
Utemeljevalna teorija. 7, 15, 53, 58, 59, 70, 232, 236, 237

V

van der Linde, Claas 11, 137, 139, 140, 141, 150, 191,
254, 277
van Marrewijk, Marcel 28, 164, 280
Vrednost storitvene znamke 6, 7, 48, 49, 96, 103, 105,
106, 166, 183, 187, 195, 232, 237, 246, 252, 258, 260,
287, 288, 297
Vrednost tržne znamke 8, 41, 46, 47, 54, 69, 100, 106,
183, 199, 200, 232, 234, 247, 255, 260
Vrednost znamke turistične destinacije 199, 200
Vuk, Drago..... 18, 21, 26, 160, 165, 281

W

Wagner, Marcus..... 11, 12, 104, 137, 139, 141, 150, 152,
229, 254, 265, 278, 281
Wernerfelt, Biger 32, 35, 282
Wood, Doona J. 22, 23, 26, 145, 151, 222, 276, 282

Y

Yin, Robert K..... 54, 59, 70, 99, 282

Z

Zaznamek 63, 66, 67, 87, 90, 91, 100, 236, 238
Zaznan trajnostni menedžment 6, 96, 103, 105, 189, 195,
210, 211, 212, 232, 247, 252, 259, 260
Zaznave o družbeni odgovornosti 105
Znamčenje. 44, 45, 46, 47, 49, 76, 81, 183, 185, 190, 191,
196, 211, 228, 251, 252, 254
Znanost o trajnostnosti 19, 20, 254

8 PRILOGE

Priloga A: Analiza pilotnih intervjujev

Na podlagi izvedenih pilotnih intervjujev in njihove analize lahko izpostavimo naslednje točke o ustreznosti in razumljivosti okvirnih vprašanj:

1. Razumevanje ključnih konceptov

Vsi pilotni intervjuvanci ustrezno interpretirajo besedno zvezo »trajnostni menedžment«, prav tako vsi potrdijo razumljivost besedne zveze. Iz vsebinske analize pilotnih intervjujev lahko razberemo, da se pri opredelitvi trajnostnega menedžmenta intervjuvanci najprej navezujejo na trajnostni razvoj, nato pa to razumevanje prenesejo na organizacijski nivo oziroma področje kongresnega turizma. Da bi bilo vprašanje torej bolj enostavno in bi intervjuvancem na začetku intervjuja vlili zaupanje, je prvo okvirno vprašanje prilagojeno na naslednji način:

Pilotno vprašanje št. 1: Povejte mi prosim, kako razumete trajnostni menedžment dogodkov. Kaj za vas pomeni trajnostni menedžment v kongresnem turizmu?

*Prilagojeno vprašanje št. 1: Povejte prosim, kako razumete **trajnostni razvoj**? Kako pa razumete **trajnostni menedžment**?*

*Prilagojeno vprašanje št. 2: Kaj za vas pomeni **trajnostni menedžment v kongresnem turizmu**? Lahko podate **primer**?*

V pilotnih intervjujih se dotaknemo tudi točke, ali intervjuvanci v vprašanjih prepoznajo ali zaznajo, kateri so ključni koncepti. Pilotni intervjuvanci iz vprašanj razberejo navezavo na konkurenčno prednost in v manjši meri navezavo na storitveno znamko oziroma vrednost storitvene znamke. Vsebinska analiza pilotnih intervjujev razkriva, da se odgovori v omejenem obsegu navezujejo tako na konkurenčnost kot tudi vrednost storitvene znamke. S tem namenom dodamo vprašanja, ki se nanašata na vpliv trajnostnega menedžmenta na konkurenčno pozicioniranje in vrednost storitvene znamke Convente:

*Prilagojeno vprašanje št. 9: Ali trajnostni menedžment vpliva na **imidž borze Conventa**? Na kakšne načine? Lahko podate primer?*

*Prilagojeno vprašanje št. 10: V kolikšni meri trajnostni menedžment nudi udeležencem borze **neko edinstveno, unikatno vrednost**?*

*Prilagojeno vprašanje št. 12(b): Če Conventa ne bi bila trajnostno naravnana, ali bi to kakorkoli **vplivalo na njen imidž**?*

Poleg tega pilotni intervjuvanci izpostavijo vprašanje, če ne bi bilo morda smiselno začeti intervjuja z vprašanji, ki se navezujejo na ključna koncepta v povezavi s trajnostnim menedžmentom poslovne borze, in sicer:

- Katere so konkurenčne prednosti poslovne borze Convente?
- Kaj vpliva na vrednost storitvene znamke Conventa?

V tem primeru bi nas zanimalo, če bi intervjuvanci v odgovoru navedli (tudi) trajnostni menedžment oziroma trajnostno naravnano borzo. Pri tem bi bilo treba spremeniti vodilo k intervjuju in v uvodniku navesti, da se intervju navezuje na poslovno borzo Convento in zbrisati del o trajnostnem menedžmentu Convente.

Avtorica raziskave je tudi sama razmišljala v tej smeri in prišla do zaključkov, ki jih je predebatirala s pilotnimi intervjuvanci. Če na začetku zastavimo vprašanja o konkurenčni prednosti in vrednosti znamke borze Conventa, bi se intervjuvanci tekom pogovora osredotočali predvsem na ta dva koncepta. Manjša je torej verjetnost, da bi sklepali iz lastnih izkušenj, mnenj, temveč bi se bolj držali okvirjev tipajočih konceptov. S tem bi koncepte iz teorije vnesli v jezik intervjuvancev in omejili prostor za odkrivanje novih konceptov, kar nasprotuje načelom utemeljevalne teorije.

Drugi pomislek izhaja iz dejstva, da večji del predstavnikov organizatorjev in partnerjev ve, da se avtorica ukvarja s trajnostnim menedžmentom, saj so na tem področju z njo že sodelovali. Upravičeno bi bilo torej sklepati, da bi del intervjuvancev ne glede na omembo ali ne-navedbo trajnostnega menedžmenta v uvodniku vedel, da se doktorska disertacija in sam intervju navezuje na trajnostni menedžment Convente in le-tega navedel kot element konkurenčne prednosti ali/ in vrednosti storitvene znamke. Omemba trajnostnega menedžmenta v odgovorih bi lahko tako predstavljala »pravilen odgovor« v želji ustreči

avtorici raziskave. Predvidevamo torej, da bi bili lahko odgovori na ti dve vprašanji pristranski, skladno s teorijo o družbeni zaželenosti. Posledično se v uvodniku k intervjuju in samih okvirnih vprašanjih neposredno ne navezujemo na konkurenčno prednost in vrednost znamke; poudarimo le trajnostni menedžment poslovne borze Conventa.

Pilotni intervjuvanci nadalje izpostavijo, da vprašanja niso vsiljena, deterministična in omogočajo prosto odgovarjanje, ki se nujno ne vrti okoli glavnih tipajočih konceptov. To potrjuje, da z okvirnimi vprašanji ne vpeljemo konceptov v preučevano okolje.

2. Pomen primerov trajnostnega menedžmenta

Pilotni intervjuvanci izpostavijo pomen praktičnih primerov trajnostnega menedžmenta na poslovnih borzah Conventa, kar izpostavimo v poglavju 4.5. Da bi lažje odgovarjali na vprašanja, predvsem pa poglobljali svoje razumevanje tematike, pilotni intervjuvanci izrazijo željo, da bi jim tekom intervjuja dali praktične primere trajnostnega menedžmenta na Conventu in jim tako olajšali priklic primerov.

Dajanje primerov izpostavi izziv posredovanja vnaprej določenih konceptov, idej. V določeni meri postavlja pod vprašanj predpostavko utemeljevalne teorije o pridobivanju podatkov s terena in o izogibanju vsiljevanja podatkov na teren. S tem v mislih smo vodili za intervju dodali fotografije, ki upodabljajo primere trajnostnega menedžmenta na borzi Conventa. Z uporabo fotografij in ne deskriptivnim podajanjem primerov s strani avtorice omogočimo intervjuvancem lastno interpretacijo trajnostnih primerov na Conventu ter se tako izognemo posredovanju pomensko obremenjenih primerov. Fotografije se tako nanašajo na različna področja trajnostnega menedžmenta, da bi omogočili čim bolj bogat priklic primerov in posredovali celostno sliko trajnostnega menedžmenta borze Conventa. In sicer:

- Primer trajnostnega menedžmenta na prizorišču: fotografija št. 1;
- Primer trajnostnega menedžmenta v sklopu razstave in razstavljalcev: fotografija št. 6;
- Primer trajnostnega menedžmenta pri komuniciranju in marketingu: fotografiji št. 2 in 3;
- Primer trajnostnega menedžmenta na področju catering storitev: fotografija št. 5;
- Primer trajnostnega menedžmenta pri avdio-video produkciji: fotografija št. 4.

V vsakem primeru želimo spodbuditi intervjuvance k podajanju lastnih primerov, tako da fotografije trajnostnega menedžmenta Convente ponudimo v pomoč intervjuvancem le v primeru, ko jih sami več ne najdejo in bi jim le-ti pomagali pri nadaljnjem odgovarjanju na vprašanja ali pa ko izrecno prosijo za primer. V času intervjuja pa vsekakor spodbujamo intervjuvance k podajanju lastnih primerov in s tem črpanju podatkov iz lastnih izkušenj, mnenj, vedenj. S tem namenom pri naslednjih vprašanjih dodamo podvprašanje o lastnih primerih intervjuvancev:

Pilotno vprašanje št. 1: Kaj za vas pomeni trajnostni menedžment v kongresnem turizmu?

Prilagojeno vprašanje št. 2: Kaj za vas pomeni trajnostni menedžment v kongresnem turizmu?

Lahko podate primer?

Pilotno vprašanje št. 3: Ali je trajnostni menedžment pomemben za Convento? Zakaj?

*Prilagojeno vprašanje št. 4: Ali je trajnostni menedžment pomemben za Convento? **Ali lahko podate primer**, kako, kdaj je trajnostni menedžment pomemben za Convento?*

3. Primer poglobljanja odgovorov – kategorije udeležencev

Več podvprašanj se je nanašalo na kategorije udeležencev borze v odnosu do trajnostnega menedžmenta. Predvidevali smo namreč, da naj bi na podlagi teh podvprašanj intervjuvanci dali čim bolj bogate in s primeri podprte podatke. Pri pilotnih intervjujih pa se je izkazalo, da so se pri odgovarjanju intervjuvanci ponavadi omejili le na njim najbolj poznano kategorijo udeležencev (tj. razstavljalci, vabljeni gostje, mediji, partnerji, sponzorji, poslovni obiskovalci, gostje).

Ker imajo intervjuvanci različno ter omejeno znanje in izkušnje z različnimi kategorijami udeležencev, ta vprašanja ne predstavljajo pravilne tehnike za poglobitev odgovorov. Posledično smo ta podvprašanja ustrezno omejili in s seznama črtali naslednji podvprašanja:

Pilotno vprašanje št. 6(b): Za koga predstavlja trajnostni menedžment dodano vrednost?

Pilotno vprašanje št. 9(b): Na koga bi vplivale te spremembe?

4. Razumljivost vprašanj

Pilotni intervjuvanci so na določenih točkah izpostavili, da je vprašanje težje razumljivo, zato smo ustrezno preoblikovali vprašanja. Primeri so sledeči:

Pilotno vprašanje št. 2: Nekateri pravijo, da na primeru poslovne borze Conventa govorimo o trajnostnem menedžmentu. Kakšno je vaše mnenje?

*Prilagojeno vprašanje št. 3: Nekateri pravijo, da **Conventa predstavlja trajnostno naravnano dogodek**. Kakšno je vaše mnenje?*

Pilotno vprašanje št. 5b: Če pogledamo s perspektive udeležencev, kakšne so posledice?

*Prilagojeno vprašanje št. 6b: Ali trajnostna naravnost Convente kakorkoli vpliva na **mnenje, vedenje udeležencev**? Kakšen je po vašem mnenju ta vpliv kratkoročno in kakšen dolgoročno?*

Pilotno vprašanje št. 9c: Kaj bi to pomenilo za borzo Convente v primerjavi s konkurenti?

*Prilagojeno vprašanje št. 12c: Če Conventa ne bi bila trajnostno naravnana, ali bi to **kakorkoli vplivalo na njen položaj na trgu**?*

Pilotno vprašanje št. 10: Če se vrnemo na začetek in pomislite, kako trajnostni menedžment vpliva na poslovno borzo Convente, kaj najbolj izstopa? Če lahko povzamete v petih besedah?

*Prilagojeno vprašanje št. 13: Če se vrnemo na začetek in pomislite, kako trajnostni menedžment vpliva na poslovno borzo Convente, kaj najbolj izstopa? Če **lahko povzamete v treh glavnih mislih**?*

Priloga B: Vodila za intervju

Lokacija:

Datum:

Ime intervjuvanca:

Pozicija intervjuvanca:

Začetni čas:

Končni čas:

Čas poteka intervjuja:

Ime dokumenta:

Začetna pojasnila

V doktorski disertaciji opravljamo raziskavo o trajnostnem menedžmentu na primeru poslovne borze Conventa. Veseli smo, da ste privolili v sodelovanje v raziskavi, s katero želimo ugotoviti, kakšen vpliv ima trajnostni menedžment na borzo Convento.

Vaši odgovori predstavljajo neprecenljivo vrednost za naše raziskovalno delo, saj predstavljajo temelj doktorske disertacije. Pred začetkom intervjuja bi želeli izpostaviti, da na vprašanja ni pravih ali nepravilnih odgovorov. S tem intervjujem želimo predvsem spoznati vaše izkušnje, mnenje in razumevanje tematike.

Za vaše sodelovanje v raziskavi se vam vnaprej iskreno zahvaljujemo. Vaš intervju predstavlja del širše raziskave, ko bomo opravili poglobljene intervjuje z organizatorji in partnerji borze, izvedli anketiranje med udeleženci ter analizirali besedila člankov o Conventu.

Vaš intervju bo trajal približno eno uro. Pogovor bomo snemali, vendar bo vaša identiteta ostala skrbno varovana. Na vašo izrecno željo lahko snemanje prekinemo, če bi to vplivalo na način in/ ali vsebino vaših odgovorov. Intervju bo v raziskovalne namene prepisan, pri čemer posameznih izjav ne bomo poimensko pripisovali.

Vabimo vas, da preberete in podpišete izjavo o prostovoljni privolitvi k sodelovanju v raziskavi. Ali imate kakšno vprašanje, preden začnemo z intervjujem?

Izjava o prostovoljni privolitvi k sodelovanju v raziskavi

Vabimo vas k sodelovanju v raziskavi, ki preučuje trajnostni menedžment na primeru poslovne borze Conventa. Namen raziskave, ki predstavlja del doktorske disertacije, je preučiti vpliv trajnostnega menedžmenta na poslovno borzo Conventa.

Intervju bo trajal približno eno uro. Za potrebe podrobnejše analize bo intervju sneman in kasneje prepisan. Podatki, ki jih bomo zbrali v raziskavi, so zaupni, pred nepooblaščenim razkritjem so zavarovani z osebno šifro. Svoj pristanek na sodelovanje v raziskavi lahko kadarkoli umaknete.

Spodaj podpisani pristajam na sodelovanje v raziskavi.

Ime in priimek intervjuvanca:

Podjetje:

Pozicija intervjuvanca:

Datum:

Podpis intervjuvanca:

Okvirna vprašanja

1. Povejte prosim, kako razumete trajnostni razvoj? Kako pa razumete trajnostni menedžment?
2. Kaj za vas pomeni trajnostni menedžment v kongresnem turizmu? Lahko podate primer?
3. Nekateri pravijo, da Conventa predstavlja trajnostno naravnan dogodek. Kakšno je vaše mnenje?
4. Ali je trajnostni menedžment pomemben za Convento? Ali lahko podate primer, kako, kdaj je trajnostni menedžment pomemben za Convento?
5. Ali lahko bolj podrobno opišete, kako trajnostni menedžment vpliva na borzo Conventa?
 - a) Na kakšne načine? Prosim, da opišete čim bolj podrobno. Lahko podate primer?
 - b) Na koga vse vpliva trajnostna naravnost Convente?
6. V kolikšni meri trajnostni menedžment vpliva na udeležence borze?
 - a) Na kakšne načine trajnostni menedžment vpliva na udeležence? Lahko podate primer?
 - b) Ali trajnostna naravnost Convente kakorkoli vpliva na mnenje, vedenje udeležencev? Kakšen je po vašem mnenju ta vpliv kratkoročno in kakšen dolgoročno?
7. Nekateri pravijo, da trajnostni menedžment predstavlja dodano vrednost Convente. Kako pa vi to vidite?
 - a) Kaj to pomeni za Convento?
8. Ali trajnostni menedžment vpliva na prepoznavnost Convente?
 - a) Na kakšne načine? Lahko podate primer?
9. Ali trajnostni menedžment vpliva na imidž borze Conventa?
 - a) Na kakšne načine? Lahko podate primer?
10. V kolikšni meri trajnostni menedžment nudi udeležencem borze neko edinstveno, unikatno vrednost?
11. Ali trajnostna naravnost Convente vpliva na njeno pozicijo v primerjavi s konkurenti? Kako?
12. Ali naj bi trajnostni menedžment Convente doprinesel k finančni uspešnosti dogodka? Ali pa je trajnostni menedžment le en del sestavljanke pri organizaciji dogodka?

13. Bi bilo moč zaznati kakšne spremembe, če Conventa ne bi sledila načelom trajnostnega menedžmenta?
- a) Kakšne bi bile te spremembe? Prosimo, da opišete čim bolj podrobno.
 - b) Če Conventa ne bi bila trajnostno naravnana, ali bi to kakorkoli vplivalo na njen imidž?
 - c) Če Conventa ne bi bila trajnostno naravnana, ali bi to kakorkoli vplivalo na njen položaj na trgu?
14. Če se vrnemo na začetek in pomislite, kako trajnostni menedžment vpliva na poslovno borzo Convente, kaj najbolj izstopa? Če lahko povzamete v treh glavnih mislih?
15. Ali bi želeli še kaj dodati k pogovoru?

Poglobitev intervjuja

Da bi se intervjuvanci bolj razgovorili o tematiki, lahko postavimo naslednja vprašanja:

- Ali lahko malo več poveste o tem?
- Začenjam razumeti, kako vidite vprašanje. Ali lahko poveste še kaj več?
- Ali lahko podate primer?
- Kaj točno mislite s tem / ko uporabite izraz ... ?
- Ali lahko ponovite, kar ste povedali, da se prepričam, če vas pravilno razumem?

Zaključne pripombe

Najlepša hvala za vaše sodelovanje. V primeru, da bi se v toku raziskave odprlo kakšno novo vprašanje, ali vas lahko ponovno kontaktiram?

Če bi naknadno želeli dopolniti najin pogovor ali bi se vam porodilo novo vprašanje, sem z veseljem na voljo preko e-pošte.

Priloga intervjuju: Primeri trajnostnega menedžmenta borze Conventa



1.



2.



3.



4.



Priloga C: Vprašalnik o vplivu trajnostnega menedžmenta na vrednost storitvene znamke

On a scale of 1 to 7, with 1 being strongly disagree and 7 being strongly agree, please rate to what extent do you agree or disagree with the following statements?

N			1 - Strongly disagree				7 - Strongly agree			
1	PUB1	Publicity of the Conventa show does not reveal anything.	1	2	3	4	5	6	7	
2	AWE1	I am not familiar with the Conventa trade show.	1	2	3	4	5	6	7	
3	PUB2	Publicity of the Conventa show provides some different ideas.	1	2	3	4	5	6	7	
4	AWE4	Some characteristics of the Conventa show come to my mind quickly.	1	2	3	4	5	6	7	
5	AWE5	I can recognize the Conventa trade show among competitive trade shows.	1	2	3	4	5	6	7	
6	ADV1	The advertising of the Conventa show is poor.	1	2	3	4	5	6	7	
7	PROM1	I like the promotions of the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7	
8	PUB3	Publicity of the Conventa show influences my evaluation of the show.	1	2	3	4	5	6	7	
9	AWE2	I am aware of the Conventa trade show.	1	2	3	4	5	6	7	
10	ADV2	I feel negative toward the advertising of the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7	
11	SUS1	The Conventa show is very concerned with sustainable development.	1	2	3	4	5	6	7	
12	WOM1	Word-of-mouth of the Conventa show influences my evaluation of the show.	1	2	3	4	5	6	7	
13	ESER4	At the Conventa trade show the employees are willing to help.	1	2	3	4	5	6	7	
14	SUS2	The Conventa show does not actively participate in social initiatives.	1	2	3	4	5	6	7	
15	SER1	Conventa trade show offers quality service.	1	2	3	4	5	6	7	
16	SER2	The Conventa show suits my needs.	1	2	3	4	5	6	7	
17	SER3	Conventa trade show is reliable.	1	2	3	4	5	6	7	
18	SUS3	The Conventa show does not care for the environment.	1	2	3	4	5	6	7	
19	PUB4	Publicity of the Conventa show does not help me formulate ideas.	1	2	3	4	5	6	7	
20	SER5	Conventa trade show offers poor service.	1	2	3	4	5	6	7	
21	SER4	Conventa trade show is inferior.	1	2	3	4	5	6	7	
22	SESC1	At the Conventa trade show the employees are unskilled.	1	2	3	4	5	6	7	
23	SESC2	At the Conventa show the facilities suit the type of event.	1	2	3	4	5	6	7	
24	ESER1	Conventa trade show provides prompt service.	1	2	3	4	5	6	7	
25	PROM2	The promotions of the Conventa show are poor.	1	2	3	4	5	6	7	

26	ESER3	Conventa employees are too busy for me.	1	2	3	4	5	6	7
27	ESER5	I cannot trust the employees at the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7
28	WOM2	Word-of-mouth of the Conventa show provides some different ideas.	1	2	3	4	5	6	7
29	SESC4	At the Conventa show the facilities are attractive.	1	2	3	4	5	6	7
30	ESER2	At the Conventa show employees are rude.	1	2	3	4	5	6	7
31	PVAL1	Conventa show is good value for money.	1	2	3	4	5	6	7
32	ESER6	I feel safe in transactions with the Conventa trade show.	1	2	3	4	5	6	7
33	PVAL2	At the Conventa show I get more than my money's worth.	1	2	3	4	5	6	7
34	BPER1	Conventa has a clear image of the type of customers.	1	2	3	4	5	6	7
35	EQU1	If there is another trade show as good as the Conventa show, I would prefer to visit the other show.	1	2	3	4	5	6	7
36	WOM3	Word-of-mouth of the Conventa show does not affect my views.	1	2	3	4	5	6	7
37	EQU4	It makes sense to visit the Conventa show instead of other trade shows.	1	2	3	4	5	6	7
38	ASSO1	Conventa trade show has credibility.	1	2	3	4	5	6	7
39	ASSO3	I do not like the Conventa trade show.	1	2	3	4	5	6	7
40	EQU2	If another trade show has the same features as the Conventa show, I would prefer to visit the other show.	1	2	3	4	5	6	7
41	BPER2	Conventa trade show does not have a personality.	1	2	3	4	5	6	7
42	PROM3	I feel negative toward the promotions of the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7
43	ADV3	I like the advertising of the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7
44	SUS4	The Conventa show is not very concerned with the needs of stakeholders.	1	2	3	4	5	6	7
45	SUS5	The Conventa show is very concerned with environmental protection.	1	2	3	4	5	6	7
46	WOM4	Word-of-mouth of the Conventa show does not help me formulate ideas.	1	2	3	4	5	6	7
47	SUS6	The Conventa show is concerned with the economic development in South East Europe.	1	2	3	4	5	6	7
48	ASSO2	I trust the Conventa trade show.	1	2	3	4	5	6	7
49	ESER7	The Conventa show gives personal attention.	1	2	3	4	5	6	7
50	PUB5	Publicity of the Conventa show does not affect my views.	1	2	3	4	5	6	7
51	PROM4	I react favourably to the promotions of the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7
52	PVAL3	I do not consider the Conventa show a good buy.	1	2	3	4	5	6	7
53	BPER1	Conventa trade show is unexciting.	1	2	3	4	5	6	7
54	EQU3	If another trade show is not different from the Conventa show in any way, it seems smarter to visit the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7
55	SESC3	At the Conventa trade show the facilities are old-fashioned.	1	2	3	4	5	6	7
56	SUS7	The Conventa show is very concerned with local	1	2	3	4	5	6	7

		community.							
57	AWE3	I do not know how the Conventa trade show looks like.	1	2	3	4	5	6	7
58	WOM5	Word-of-mouth of the Conventa show does not reveal anything.	1	2	3	4	5	6	7
59	ADV4	I react favourably to the advertising of the Conventa show.	1	2	3	4	5	6	7

You are visiting the Conventa trade show as:

- a) Exhibitor
- b) Hosted buyer
- c) Invited buyer
- d) Trade visitor
- e) Guest
- f) Organiser
- g) Press

What is your level of education?

- a) Primary education
- b) Secondary education
- c) High school education or professional training
- d) Master's degree or higher

How old are you?

- a) 20-29
- b) 30-39
- c) 40-49
- d) 50-59
- e) 60-69
- f) More than 70

Where do you come from? _____

Thank you for your time and cooperation!