
ARGUMENTA OECONOMICA

3 • 1996

Wrocław University of Economics
Wrocław 1996

TABLES OF CONTENTS

INAUGURAL LECTURE FOR OPENING THE ACADEMIC YEAR 1996/1997

Zbigniew Przybyła

EURO-REGIONALIZATION: PROCESSES IN POLAND AND THE ROLE OF THE WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS IN TRANSBORDER COOPERATION	7
---	---

I. ARTICLES

Anna Zielińska-Głębocka

UNEMPLOYMENT IN THE EUROPEAN COMMUNITY IN THE LIGHT OF STRUCTURAL CHANGES	13
--	----

Danuta Strahl, Michał Montygierd-Łoyba

SOME REMARKS ON TRANSFORMATION OF EMPLOYMENT DISTRIBUTION IN RELATION TO A PATTERN ECONOMY	37
---	----

Jerzy Rymarczyk

PROTECTION OF THE EC AGRICULTURAL MARKET VS. THE AGRICULTURAL AGREEMENT OF THE URUGUAY GATT ROUND	45
--	----

Krzysztof Jajuga, Danuta Strahl

STRUCTURAL TRANSFORMATION MODEL FOR POLAND UNTIL YEAR 2000	61
--	----

Bożena Klimczak

FINANCE IN LIGHT OF ETHICS	67
--------------------------------------	----

Aldona Kamela-Sowińska

GOODWILL UNDER THE NEW POLISH ACCOUNTING LAW	79
--	----

Mirosława Kwiecień

THE FIRST POLISH ACCOUNTANCY LAW VS. INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS	87
--	----

Grażyna Osbert-Pociecha

DIVESTITURE – STRATEGIC RECOMMENDATIONS FOR POLISH ENTERPRISES IN THE PROCESS OF ECONOMIC TRANSFORMATION	95
---	----

Kazimierz Perechuda

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BUSINESS PROCESS REENGINEERING	103
--	-----

<i>Vesna Žabkar, Janez Prašnikar</i> GRUNDLAGEN DER ERFOLGREICHEN MARKETINGSTRATEGIEN FUER KLEINBETRIEBE IN SLOWENIEN	111
<i>Ewa Konarzewska-Gubala</i> SUPPORTING AN EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM	123
<i>Jacenta Łucewicz</i> ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DETERMINANT OF MANAGERS' AT- TITUDES TOWARDS SUCCESS	137
<i>Grzegorz Belz</i> REMARKS ON THE PROCESS OF MANAGING CHANGE IN ORGANIZATION	145
<i>Halina Towarnicka</i> INVESTMENT STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DURING THE ECONOMIC TRANSFORMATION	157
<i>Paweł Dittmann</i> SOME REMARKS ABOUT ESTIMATING PARAMETERS OF SEASONAL MO- DELS	165
<i>Józef Dziechciarz, Marek Walesiak</i> MODELLING THE COLLEGE STUDENT CHOICE VIA CONJOINT ANALYSIS	175

II. REVIEWS AND NOTES

Ryszard Antoniewicz, Andrzej Misztal: MATEMATYKA DLA STUDENTÓW EKO- NOMII. WYKŁADY Z ĆWICZENIAMI [MATHEMATICS FOR STUDENTS OF ECONOMICS. LECTURES AND PRACTICE MATERIALS]. Wrocław 1995. (<i>Tadeusz Stanisz</i>)	185
Ryszard Broł (ed.): GOSPODARKA LOKALNA [LOCAL ECONOMY]. Wrocław 1995. (<i>Eugeniusz Wojciechowski</i>)	186
Henryk Jagoda, Ber Haus: HOLDING: ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE [HOLDING COMPANIES: ORGANIZATION AND FUNCTIONING]. Wrocław 1995. (<i>Wiesław M. Grudzewski</i>)	187
Stanisław Kiełczewski: POLITYKA PRZEMYSŁOWA POLSKI W OKRESIE TRANS- FORMACJI SYSTEMOWEJ [POLISH INDUSTRIAL POLICY IN THE PERIOD OF SYSTEM TRANSFORMATION]. Wrocław 1995. (<i>Jan Wojewnik</i>)	188
Mirosława Klamut: EWOLUCJA STRUKTURY GOSPODARCZEJ W KRAJACH WYSOKO ROZWINIĘTYCH [EVOLUTION OF AN ECONOMIC STRUCTURE IN HIGHLY DEVELOPED COUNTRIES]. Wrocław 1995. (<i>Antoni Fajferek</i>) . .	189

Antoni Smoluk: METODY NUMERYCZNE. ZADANIA [NUMERICAL METHODS. PROBLEMS]. Wrocław 1995. (<i>Tadeusz Stanisławski</i>)	190
Jerzy Sokołowski: ZARZĄDZANIE PRZEZ PODATKI [MANAGEMENT THROUGH TAXATION]. Warszawa 1995. (<i>Andrzej Kierczyński</i>)	191
III. HABILITATION MONOGRAPHS (1995–1996) (summaries)	193
IV. CHRONICLE (1995–1996)	197

*Vesna Žabkar, Janez Prašnikar**

GRUNDLAGEN DER ERFOLGREICHEN MARKETINGSTRATEGIEN FUER KLEINBETRIEBE IN SLOWENIEN¹

[Basis for Successful Marketing Strategies for Small Businesses in Slovenia]

Small businesses have many advantages over bigger companies. When we combine advantages in competitive positioning, customer orientation, growth and development of new products, we can talk about a successful "David-strategy". Some of the most important factors of successful marketing strategies are employment, motivation and capabilities of human resources in a company. In countries in transition, e.g. Slovenia, the degree of competitiveness on the industrial markets is very intensive. Our idea (on the basis of a questionnaire on a representative sample of small companies in Slovenia (Prašnikar 1994) is the following: using human resources and developing the company potentials of human resources can significantly influence the position of a small business in industrial markets.

Im Vergleich mit Grossfirmen weisen Kleinbetriebe viele Vorteile auf. Wenn diese Vorteile mit der Wettbewerbsfaehigkeit, Kundenorientierung, Wachstum und Neuproduktentwicklung kombiniert werden, sprechen wir von erfolgreicher "David-Strategie". Einige der wichtigsten Faktoren fuer erfolgreiche Marketingstrategien sind die Beschaeftigung, Motivation und Faehigkeiten der Arbeitskraefte. In Transitionslaendern wie Slowenien ist die Erscheinung des Wettbewerbes auf den Maerkten, sehr intensiv. Unsere These, beruhend auf einer repraesentativen Befragung der slowenischen Kleinbetriebe (Prašnikar 1994) lautet, dass die Verwendung und Entwicklung von Arbeitspotentialen von entscheidender Bedeutung fuer die Lage des Kleinbetriebes auf dem Markt ist.

1. GRUNDLAGEN

Um ihre Marktlage zu verbessern, erforschen und lernen die konsumentenorientierten Firmen von ihren Kontakten mit Lieferanten und Kunden (siehe McGill, Slocum 1993). Kleinbetriebe, die groessere Bedeutung der Wettbewerbsfaehigkeit zuschreiben, richten sich besonders auf die Beduerfnisse der Konsumenten, das Wachstum und die Entwicklung von neuen Produkten.

* Universitaet Ljubljana, Wirtschaftakultaet.

¹ Die erste Erscheinung von diesem war auf der Internationalen Wissenschaftlichen Konferenz „Markt-Risiko-Erfolg in der industriellen Taetigkeit“ in Poznań, November 1995.

Das Management einer kleinen Firma richtet seine Vision auf den Aufbau der Wettbewerbsfaehigkeit. Der Schluessel zu den erfolgreichen Marketingstrategien liegt in:

- dem konsequenten Positionieren,
- den Innovationen, die schwer nachzuahmen sind und,
- der Naehе zum Markt.

Der entscheidende Faktor fuer die Wettbewerbsfaehigkeit der Kleinbetriebe ist die Bedeutung und Mitwirkung von Mitarbeitern. Viele Autoren heben die unmittelbare Bedingtheit zwischen der Befaehigung, Mitwirkung und Wettbewerbsfaehigkeit der Betriebe hervor.

Trotzdem bleibt die Debatte ueber die Wirkung von Mitarbeitern bei Entscheidungstreffen sehr gegensaeztlich. Jones and Svejnar (1985) fassten folgende moegliche positive Wirkungen der Selbstverwaltung auf die Produktionseffizienz des Betriebes zusammen:

- a. wegen der demokratischen Umgebung bestehen weniger Konflikte, mehr Motivation fuer Mitarbeiter und mehr Bemuehung von Mitarbeitern um bessere Ausbildung;
- b. der Arbeitsgeist ist auf hoeherem Niveau;
- c. die Bereitschaft der Mitarbeiter, die Entschlusse in die Tat umzusetzen, ist hoeher;
- d. es herrschen Teamarbeit und Kolektivgeist.

Die beiden Autoren haben auch negative Effekte aufgezeigt, z.B. Free-Rider Probleme. Damit bleibt die Debatte offen und die Frage ueber Superioritaet oder Inferioritaet der mehr demokratisch gestalteten Betriebe nicht geloest.

Kleinbetriebe koennen keineswegs langfristig ueberleben, wenn sie ihre Marketingstrategien nicht auf Innovationen und auf Anpassung an neue Anforderungen auf dem Markt bauen. Die Literatur im Bereich der Kleinbetriebe befasst sich viel mit Innovationen und Exportorientierung der Kleinbetriebe (Lefebvre, Lefebvre 1993), groesstenteils aber nicht in Hinsicht auf Human Resources als ein wesentlicher Faktor fuer Kleinbetriebe.

Unsere These lautet, dass die Wettbewerbsfaehigkeit der Kleinbetriebe vor allem in der Verbesserung der bestehenden Faehigkeiten und in der Entwicklung neuer Kenntnisse und des Wissens von erwerbstaetigen Human Resources zu suchen ist. Einige Studien der Autoren der enwickelten Laender, die die Verwendung von Human Resources in Kleinbetrieben zum Wettbewerbsfaehigkeitsgruenden erforscht haben, zeigten keinen tiefen Zusammenhang (Marlow, Patton 1993). Unter Umstaenden eines Reformlandes, wie z.B. Slowenien, wo der neue Wettbewerb auf den Maerkten auesserst schnell erscheint, ist dieser Zusammenhang vielleicht etwas anders gestaltet. Die Transitionslaender koennen als ein offenes Laboratorium fuer die Forschung ueber die Entwicklung von Marktoekonomie dienen. Es ist besonders interes-

sant zu beobachten, wie Kleinbetriebe in solchem Umfeld funktionieren. Wie Bartlett und Prašnikar (1994) behaupten, existierte z.B. in Slowenien ein relativ entwickelter Kleinbetriebssektor schon vor 1989, als dank der Justizreformen viele Hindernisse fuer Entwicklung und Wachstum von Kleinbetrieben abgebaut wurden. Seit 1989 entwickelt sich der Kleinbetriebssektor beschleunigt weiter. Meistens fuellten die neuen (juengeren) Firmen Marktluecken aus, besonders im Dienstleistungsbereich. Meistens sind diese Firmen mehr auf lokale Maerkte angewiesen (wo geringer Wettbewerb besteht) und sind weniger wachstumsorientiert (es geht um sog. Mobitel-Kapitalisten). Auf der anderen Seite gibt es Firmen, vor 1989 gegruendet (aeltere Firmen), die meistens dem industriellen Gewerbe angehoeren und auf groessere Maerkte (Export) orientiert sind. Diese Firmen beschaeftigen mehr Mitarbeiter und stehen unter staendigem Druck vom vielfaeltigen Marktwettbewerb.

Der Transitionsprozess in Mittel- und Osteuropa ist also ein Prozess, in dem sich viele Hypothesen ueber Unternehmer testen lassen. Die Realitaet dieser Laender zeigt, dass die Transition tiefer und schwerer zu erreichen ist als am Anfang vorgesagt wurde. Es wird sehr lange dauern, bevor sich die grossen sozialistischen Betriebe in effektive Markteinheiten umwandeln lassen.

Einige Fragen stellen sich bei uns ein: wird in einem Betrieb, in dem die Human Resources besser verwendet werden, eine andere Marketingstrategie entwickelt? Sind Innovation und Exportorientierung in solchem Betrieb breiter ausgelegt? Was sind die Unterschiede zwischen Kleinbetrieben in der Industrie und in Dienstleistungen? Diese Fragen sind als Ausgangspunkt unserer Forschung gedacht.

2. FORSCHUNGSZIEL

Das Ziel unserer Forschung liegt in der Auslegung der Bedeutung von Marketing und Marketingstrategien fuer Kleinbetriebe in Slowenien. Die Rolle von Human Resources im Gestaltungsprozess von Marketingstrategien wird im Licht von Transitionslandsumstaenden vergegenwaertigt. Unser Ziel ist herauszufinden, ob Kleinbetriebe mit richtigem Einsatz von Kenntnissen und Koennen, mit passender Entlohnung und Beschaeftigung von Mitarbeiter ihre Wettbewerbsfaehigkeit und Marktlage verbessern koennen. Es geht um den Versuch, das Verhaeltnis zwischen Marketingstrategien und Human Resources festzustellen.

In unserer Forschung schraenken wir uns meistens auf den Kleinbetriebssektor einer Transitionswirtschaft ein. Die Gruppen von Firmen wurden auf Basis der Firmenzugehoerigkeit zu einem Sektor gebildet (Industrie oder Dienstleistungen mit Handel). Die beiden Gruppen wurden gleichgestellt, um

bezeichnende Unterschiede zwischen den industriellen – und Dienstleistungsfirmen im Bereich von Human Resources (HR) Strategien festzustellen. Es ist zu erwarten, dass die Firmen mit dem grosseren Anteil an der Industrie und die Firmen unter einem hoeheren Wettbewerbsdruck mehr Human Resources Management (HRM) verwenden.

3. DAS FORSCHUNGSKONZEPT

3.1. DIE AUSWAHL DER BETRIEBE

Die Forschungsvariablen wurden der Untersuchung im Projekt „Small Firms in South East Europe: New Forms of Ownership and Control“ entnommen (Prašnikar et al 1994). Die Stichprobe umfasste 151 Kleinbetriebe mit mindestens einem und hoechstens 50 Mitarbeiter, aus allen Sektoren der Wirtschaft ohne Landwirtschaft. Die Stichprobe stammt von der Datenbank der Wirtschaftskammer Sloweniens und der Gewerbekammer Sloweniens.

Von den 200 ausgewaehlten Firmen stimmten 151 der Teilnahme an der Untersuchung zu. Jede Firma wurde besucht und die Interviews wurden mit Laptops gefuehrt. Die Mehrheit von Respondenten waren die Firmengruender und sie hielten sich als Eigentuemmer oder Eigentuemmer-Manager.

Die Untersuchung wurde durchgefuehrt, um Informationen ueber Kleinbetriebe und Unternehmern zu sammeln. Die Themen der Befragung waren wie folgt:

- die Wettbewerbsfaehigkeit der Firma,
- die Eigenschaften der Unternehmer,
- die Bedingungen des Wirtschaftsumfeldes der Firma und,
- einige Erfolgsindikatoren der Firma auf dem Markt.

Unsere Forschung konzentriert sich aber mehr auf die Wettbewerbsfaehigkeit und HRM der Firmen, gekennzeichnet durch die Struktur der Arbeitskraefte, Mitarbeiterausbildung, Entlohnung und Arbeiter/Vorgesetzte-Beziehungen.

3.2. VARIABLEN

Zwei Gruppen von Variablen wurden verwendet. In der ersten Gruppe befinden sich die Variablen aus der urspruenglichen Untersuchung (Prašnikar et al 1994) in Bezug auf die Wettbewerbsfaehigkeit, inklusive:

- des Firmenanteils auf dem lokalen Markt (in der Reichweite von 20 Km) oder auf dem nationalen und internationalen Markt,
- des Wettbewerbsgrades auf dem lokalen oder nationalen und internationalen Markt,

– der Bedeutung der Preise, der Produktqualitaet und der Werbung als Wettbewerbsfaktoren,

– der Wichtigkeit der Strategie des staendig wachsenden Marktanteils.

Alle Dimensionen (ohne Anteilen) wurden auf der Basis der Fuenf-Punkte-Likert-Scale gemessen. Der Grundgedanke hinter diesen Fragen ist wie folgt: Unternehmen, die mehr auf den nationalen und internationalen Maerkten verkaufen, setzen sich mit einer hoeheren Zahl der Konkurrenten und einem hoeheren Grad des Wettbewerbs auseinander. Die Eigentuemmer muessen ihre Firmen gegen ihren engeren Konkurrenten mit Produktpreis, Qualitaet, Werbung und Marktanteil positionieren (Lefebvre, Lefebvre 1993).

Die zweite Gruppe von Variablen stellen die Indikatoren des Human Resource Management zusammen. Das sogenannte „diagnostic approach“ wurde gewaehlt (Milkovich 1994). Die Variablen wurden in einem Prozess von vier Stufen organisiert:

a. die Beurteilung von HRM Bedingungen, z.B. Typ des Unternehmers, Typ des Betriebes, die Struktur der Mitarbeiter;

b. die Zielsetzung;

c. die Auswahl der Taetigkeiten um Ziele zu verwirklichen, z.B. Beschaeftigung, Auswahl, Mitarbeiterentwicklung und -ausbildung, Belohnung, interne Beschaeftigung und Beziehungen unter Mitarbeitern und Vorgesetzten;

d. die Bewertung der Ergebnisse.

Besondere Aufmerksamkeit wurde den „comprehensive measures“ jeder Stufe des Human Resource Management Prozesses gewidmet (fuer naechere Beschreibung von Variablen siehe Anlage).

3.3. DIE METHODE

Als Forschungsmethode wurden Varianz- und Diskriminanzanalyse verwendet. Die Gruppen wurden aufgrund des Anteils des Firmenoutputs in der Industrie (INDUST) gestaltet:

1. Gruppe: Dienstleistungen und Handel (weniger als 50% der Aktivitaeten im Industriebereich, 65% von Firmen in der Stichprobe aufgefasst);

2. Gruppe: Firmen in der Industrie (50% oder mehr im Bereich der Industrie, 35% von Firmen in unserer Stichprobe).

Mit der Varianzanalyse wollten wir feststellen, wie gut sich die Variablen aus unserer Forschung zwischen zwei Gruppen unterscheiden lassen. Weiter, mehrdimensionale Analyse in der Form von Diskriminanzanalyse sollte uns eine lineare Kombination von erklaerenden Variablen geben. Mit der Bezeichnung kann man weitere Firmen mit bekannten Variablen von unserer Forschung in eine von den Gruppen einreihen.

4. ERGEBNISSE

4.1. DIE VARIANZANALYSE

Um die Unterschiede zwischen verschiedenen Firmen im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit und HR Management besser zu verstehen, wurden mehrere Analysen durchgeführt. Man unterscheidet zwischen Firmen der Industrie (FIN) und Dienstleistungsfirmen (DLF). Die Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensgruppen waren wie folgt (für nähere Informationen siehe Anlage, Tabellen 1 und 2):

Tabelle 1
Durchschnittswerte für Varianzanalyse

Durchschnittswerte INDUST	Dienstleistungen	Industrie	GESAMT
VERK_AUS	39.10101	67.65385	48.93377
WBG_LK	3.41414	2.82692	3.21192
STR_MT	3.90909	4.34615	4.05960
GRUNDJAHR	1987.84848	1980.67308	1985.37748
BESCHAEFT	5.37374	8.98077	6.61589
FRAUEN	44.37724	29.92217	39.39933
FAKULT	15.77996	4.11036	11.76129
FAMILIE	19.69697	32.30769	24.03974
GEBJAHR	1955.49495	1949.98077	1953.59603
AUSBILD	3.58586	3.17308	3.44371
ARBEIT	45.58586	58.23077	49.94040
STSTABB	3.97980	4.44231	4.13907
STLOHN	3.88889	4.21154	4.00000
PRFTBON	7.95960	3.71154	6.49669
PRFTVERB	15.55556	8.65385	13.17881
IDXBON	1.66667	2.28846	1.88079
BEFAEARB	2.67677	1.32692	2.21192
PARTINOV	2.65657	2.25000	2.51656
PARTLOHN	2.37374	1.96154	2.23179
UNTFAMIL	3.12121	4.03846	3.43709

Wettbewerbsfähigkeit

Firmen in der Industrie kümmern sich weniger um Wettbewerbsgrad auf lokalen Märkten im Vergleich zu Dienstleistungsfirmen (WBG_LK, $F = 7.701$, $p = 0.0062$). Es ist mit der Tatsache zu erklären, dass die Kleinfirmen der Industrie viel mehr auf den nationalen und internationalen Märkten ver-

Tabelle 2
Standardabweichungen fuer varianzanalyse

Standardabweichungen INDUST	Dienstleistungen	Industrie	GESAMT
VERK_AUS	37.57102	36.91638	39.63444
WBG_LK	1.08806	1.47822	1.26285
STR_MT	0.89318	0.88306	0.91091
GRUENDJAHR	8.87368	11.08562	10.24353
BESCHAEFT	7.94058	11.29201	9.35440
FRAUEN	38.20577	25.57374	34.97877
FAKULT	28.59411	10.77027	24.58804
FAMILIE	34.18003	41.95541	37.38857
GEBJAHR	9.91944	9.92420	10.23144
AUSBILD	1.03026	0.90144	1.00423
ARBEIT	18.19678	17.40027	18.85779
STSTABB	0.85690	0.84976	0.87969
STLOHN	0.75443	0.89303	0.81650
PRFTBON	14.20040	5.28162	12.05536
PRFTVERB	22.88936	13.17735	20.30175
IDXBON	1.01015	0.74981	0.97247
BEFAEARB	4.58887	2.09314	3.95746
PARTINOV	1.13535	1.11803	1.14225
PARTLOHN	1.09345	1.06571	1.09814
UNTFAMIL	1.38706	1.06571	1.35438

kaufen und deshalb wenig auf den lokalen Maerkten taetig sind (VERK_AUS, $F = 19.93$, $p = 0.0000$). Im allgemeinen schaezten FIN die Strategie des staendig wachsenden Marktanteils bezeichnend mehr als Dienstleistungsfirmen (STR_MT, $F = 8.227$, $p = 0.0047$).

Human Resources Management

a) Bedingungen: FIN sind durchschnittlich aeltere Firmen als DLF (GRUENDJAHR, $F = 18.70$, $p = 0.0000$). Im Vergleich zu anderen Sektoren haben die Unternehmer in der Industrie durchschnittlich mehr Geld als Startfonds von ihren Familien bekommen (FAMILIE, $F = 3.955$, $p = 0.0486$). Manager und Eigentuemer in der Industrie verbrauchen durchschnittlich mehr Zeit fuer die Arbeit in der Firma im Vergleich zu DLF (ARBEIT, $F = 16.96$, $p = 0.0001$) und weniger Zeit fuer andere Aktivitaeten. Sie sind im Durchschnitt aelter (GEBJAHR, $F = 10.53$, $p = 0.0014$) und haben weniger Ausbildung als Manager in DLF (AUSBILD, $F = 5.950$, $p = 0.0159$).

FIN beschäftigen durchschnittlich weniger Mitarbeiter mit der Universitätsausbildung als DLF (FAKULT, $F = 8.040$, $p = 0.0052$). Durchschnittlich haben FIN mehr Beschäftigte (BESCHAEFT, $F = 5.211$, $p = 0.0239$), und weniger Frauen in der Struktur der Beschäftigten (FRAUEN, 6.017 , $p = 0.0153$) als DLF.

b) HR Ziele: FIN bieten im Durchschnitt mehr Vergünstigungen wie z.B. Reisekostenerstattung, extra Urlaubsgelder und Bonus als DLF (IDX BON, $F = 15.26$, $p = 0.0001$). Obwohl FIN durchschnittlich einen niedrigeren Anteil von Firmenprofit fuer Mitarbeiterbonus (PRFTBON, $F = 4.327$, $p = 0.0392$) ausgeben, verbrauchen sie durchschnittlich auch weniger fuer eigenen Endverbrauch (PRFTVERB, $F = 4.019$, $p = 0.0468$) im Vergleich zu DLF. Es scheint, dass fuer FIN das Investieren und Reinvestieren von einer groesseren Bedeutung als eigener Endverbrauch ist. Fuer FIN ist auch stabile Beschaeftigung fuer eigene Mitarbeiter sehr wichtig (STSTABB, $F = 9.989$, $p = 0.0019$) und sie sind bestrebt steigende Belohnung (STLOHN, $F = 5.483$, $p = 0.0205$) zu sichern.

c) Taetigkeiten 1: Die Entwicklung und Ausbildung der Mitarbeiter: FIN geben im Vergleich zu DLF weniger fuer die Ausbildung der Mitarbeiter aus, gemessen an Prozent von Absatz, aus (BEFAEARB, $F = 4.047$, $p = 0.0461$).

d) Taetigkeiten 2: Mitarbeiter]Vorgesetzte Beziehungen: Mitarbeiter in FIN sind im Vergleich zu DLF weniger berechtigt an Entscheidungen ueber die Innovationenverwendung mitzuwirken (PARTINOV, $F = 4.418$, $p = 0.0373$) und ueber die Verteilung des Einkommens (PARTLOHN, $F = 4.929$, $p = 0.0279$) zu entscheiden.

e) Ergebnisse: FIN aeusserten sich zu der Unterstuetzung von ihren Familien als einen entscheidenden Erfolgsfaktor als DLF (UNTFAMIL, $F = 17.34$, $p = 0.0001$).

Innerhalb der Gruppe von Firmen, die auf den nationalen und internationalen Maerkten taetig sind, koennen wir Unterschiede zwischen industriellen Firmen und Dienstleistungsfirmen feststellen (Eigentuemmer in Industriefirmen haben durchschnittlich eine niedrige Ausbildung), die beiden Gruppen aber verwenden Human Resources, um Wettbewerbsfaehigkeit auf den nationalen und internationalen Maerkten zu erzielen.

4.2. DIE DISKRIMINANZANALYSE

Die Gruppen fuer die Diskriminantanalyse wurden auf der Basis des Anteils des Firmenoutputs in der Industrie (INDUST) gestaltet. Die grossten Unterschiede zwischen Firmen in der Industrie (FIN) im Vergleich zu DLF sind wie folgt: FIN verkaufen mehr auf den nationalen und internationalen

Maerkten (VERK_AUS), sie sind wesentlich aeltere Firmen (GRUENDJAHR), sie schaeetzen die Unterstuetzung von ihren Familien fuer positive Betriebsergebnisse bezeichnend mehr (UNTFAMIL), sie widmen sich bezeichnend mehr der Arbeit in der Firma (ARBEIT), sie bieten bezeichnend mehr Bonus, Reisekostenerstattung, extra Urlaubsgelder und andere Vergueunstigungen ihrer Mitarbeiter (IDX BON). Fuer die Gruppe von Dienstleistungsfirmen ist das Gegenteil zu vermerken. Die Ergebnisse stimmen mit den Ergebnissen der Varianzanalyse ueberein.

Mit dem Versuch, die Firmen in Untersuchung mit gegebener Diskriminanzanalyse in zwei Gruppen zu teilen, liessen sich 88.08 von der Firmen korrekt einteilen (fuer naehere Informationen und graphische Darstellung der Diskriminanzfunktion siehe Anlage, Tabelle 3).

Tabelle 3
Diskriminanzanalyse

Variablen	Standardisierter Koeffizient der Diskriminanzfunktion	Strukturkoeffizient der Diskriminanzfunktion
VERK_AUS	-0.15321	-.31689
GRUENDJAHR	0.20777	.30701
UNTRAMIL	-0.45242	-.29562
ARBEIT	-0.15987	-.29236
IDXBON	-0.29566	-.27735
GEBJAHR	0.24651	.23039
STSTABB	-0.02028	-.22437
STR_MT	-0.10839	-.20362
FAKULT	0.31763	.20129
WBG_LK	0.10983	.19700
FRAUEN	0.27500	.17414
AUSBILD	0.14540	.17317
STLOHN	-0.02957	-.16623
BESCHAEFT	-0.28911	-.16206
PARTLOHN	0.31133	-.15761
PARTINOV	0.22873	.14921
PRFTBON	0.30111	.14768
BEFAEARB	0.25586	.14281
PRFTVERB	0.13471	.14233
FAMILIE	-0.45906	-.14118

Chi - quadrat = 110.058, p = 0.000

Unsere Schlussfolgerung ist es also, dass Kleinbetriebe, die auf nationalen und internationalen Maerkten taetig sind (es handelt sich meistens um die industriellen Firmen), die Unterstuetzung von ihren Mitarbeitern schaezten. Wir glauben, dass Marketingstrategien und Verwendung von Arbeitspotentialen fuer Kleinbetriebe als eine wichtige Richtlinie empfunden sind und als eine Ueberlebenschance an wettbewerbsstarken Maerkten zu verzeichnen sind.

Anlage Variablen in Tabellen 1-3

WETTBEWERBSFAEHIGKEIT

1. Anteil der Betriebsprodukte, verkauft auf lokalen Maerkten (20 Km, in %) (VERK_LK)
2. Anteil der Betriebsprodukte, verkauft auf Auslandsmaerkten (in %) (VERK_AUS)
3. Wettbewerbsgrad auf lokalen Maerkten
(1 = kein Wbw, 5 = sehr hohes Grad von Wbw) (WBG_LK)
4. Wettbewerbsgrad auf Auslandsmaerkten
(1 = kein Wbw, 5 = sehr hohes Grad von Wbw) (WBG_AS)
5. Preise als bedeutender Wettbewerbsfaktor
(1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig) (PREIS)
6. Qualitaet als bedeutender Wettbewerbsfaktor
(1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig) (KVALIT)
7. Werbung als bedeutender Wettbewerbsfaktor
(1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig) (WERBUNG)
8. Wichtigkeit der Strategie des staendig wachsenden Marktanteils
(1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig) (STR_MT)

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

1. BEDINGUNGEN DER HRM:

Aeusserliche und organisatorische Bedingungen:

Art von Unternehmen:

1. Gruendungsjahr (GRUENDJAHR)
2. Anteil des Startfonds von der Familie (in %) (FAMILIE)
3. Anteil des Startfonds von eigenen Mittlen (in %) (EIGENMITT)
4. Anzahl der Beschaeftigten (BESCHAEFT)
5. Anteil der Produkte in der Industrie (in %) (INDUST)

Art von Unternehmer:

6. Geburtsjahr des Unternehmers (GEBJAHR)
7. Ausbildungsgrad (3 = Mittelschule, 6 = Magister) (AUSBILD)
8. Anteil der Arbeitszeit in der Gesamtzeit (in %) (ARBEIT)

Mitarbeitereigenschaften: Struktur der Arbeitskraefte

9. Anteil der qualifizierten Arbeiter (KVALIF)
10. Anteil der weiblichen Arbeiter (FRAUEN)
11. Anteil der Arbeiter mit der Fakultaetsausbildung (FAKULT)

2. ZIELE DER HRM:

12. Bedeutung besserer Lebensqualitaet (ZLQ)
13. Bedeutung stabiler Beschaeftigung fuer die Mitarbeiter (STSTABB)
14. Bedeutung steigender Gehaelter fuer Mitarbeiter
(alle Variablen von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig) (STLOHN)

15. Anteil des geplanten Gewinns fuer Bonus fuer Mitarbeiter (PRFTBON)
16. Anteil des geplanten Gewinns fuer Personalausgaben der Unternehmer (PRFTVERB)

3. TAETIGKEITEN DER HRM:

Aeusserliche Beschaeftigung und Auswahl

17. Beschaeftigung von neuen Mitarbeitern (neue Mitarbeiter in den letzten 6 Monaten, seit der Gruendung der Firma, Absicht fuer neue Beschaeftigungen, 3 = alle drei Fromen, 6 = keine von den drei Formen, IDXBESCH)

Mitarbeiter-Entwicklung und Ausbildung

18. Anteil der Verkaufssumme fuer die Ausbildung der Mitarbeiter (BEFAEARB)
19. Bedeutung der Ausbildung in Marketing (Rating 1-10) (MARKT_AUS)
20. Bedeutung der Ausbildung in Management (Rating 1-10) (MANAG_AUS)

Belohnung

21. Verguenstigungen (Summe von: Reisekostenerstattung, extra Urlaubsgelder, Bonus (0 = keine von gennanten, 3 = alle drei Formen, IDXBON)

Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

22. Zusammenarbeit im Entscheidungstreffen ueber Investitionen (PARTINV)
23. Zusammenarbeit im Entscheidungstreffen ueber neue Arbeitsplaetze (PARTBESCH)
24. Zusammenarbeit im Entscheidungstreffen ueber Marketing (PARTMARK)
25. Zusammenarbeit im Entscheidungstreffen ueber Verwendung von Innovationen (PARTINOV)
26. Zusammenarbeit in der Preisspolitik (PARTPREIS)
27. Zusammenarbeit in Einteilung von Einkommen (PARTLOHN)
28. Zusammenarbeit im Entscheidungstreffen ueber Verschuldung der Firma (PARTTVER)

4. ERGEBNISSE von HRM

29. Erfolgsfaktor: gute Verhaeltnisse zwischen Beschaeftigten (VER_BESCH)
 30. Erfolgsfaktor – Ausbildung von Beschaeftigten (AUS_BESCH)
 31. Erfolgsfaktor – Ausbildung von Manager (AUS_MANG)
 32. Erfolgsfaktor – Unterstuetzung von der Familie (UNTFAMIL)
- (alle Variablen von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig)

LITERATURQUELLEN

- Bartlett, W., and Prašnikar, J. (1994): *Small Firms And Economic Transformation In Slovenia*. Ekonomska Fakulteta (Wirtschaftsfakultet), Univerza v Ljubljani.
- Jones, D., and Svejnar, J. (1985): *Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives*. "Economica" 52, pp. 449-465.
- Lefebvre, L. A., and Lefebvre, E. (1993): *Competitive Positioning and Innovative Efforts in SMEs*. "Small Business Economics" 5, pp. 297-305.
- Marlow, S., and Patton, D. (1993): *Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for HRM*. "International Small Business Journal" 11,4, pp. 57-64.
- McGill, M., and Slocum, J. (1993): *Unlearning the Organization*. "Organizational Dynamics" No 3, pp. 67-79.
- Milkovich, G. T., and Boudreau, J. W. (1994): *Human Resource Management*, 7th ed. Irwin, Boston.
- Prašnikar, J. et al (1994): *Drobno gospodarstvo v Sloveniji [Kleinbetriebe in Slowenien]*, Ekonomska fakulteta (Wirtschaftsfakultaet), Univerza v Ljubljani.