

Clasificación dinámica de la relación de la empresa con el entorno



Juan Gabriel Cegarra Navarro y Beatriz Rodrigo Moya

RESUMEN

De alguna manera, la identificación de stocks de activos intangibles crea una serie de fotografías fijas del Capital Intelectual de la organización, mientras que las fases de aprendizaje proporcionan el movimiento. Bajo esta perspectiva, es esencial considerar, y así gestionar, también las clases de conocimiento relacional, esto es los cambios en los flujos que afectan a la relación de la organización con el exterior. Para ello, es necesario clasificar el capital relacional atendiendo a la perspectiva dinámica del mismo.

El objetivo de este trabajo es clasificar desde un punto de vista dinámico los componentes del Capital Relacional, lo que significa considerar los stocks y flujos de manera conjunta, con esta finalidad, el trabajo se estructura en tres partes: en primer lugar, se establece un marco teórico de referencia del proceso de creación del Capital Relacional; en segundo lugar, se clasifican los stocks de conocimientos que forman el Capital Relacional atendiendo a los criterios planteados por Spender y; por último en la tercera parte se establecen las conclusiones y se proponen a debate aspectos relativos a la gestión del Capital Relacional.

Palabras clave: Conocimiento individual, explícito y colectivo del Capital Relacional. Procesos de adquisición, distribución y utilización del Aprendizaje Relacional.

MARCO TEÓRICO

El Capital Relacional representa los stocks de conocimientos tácitos y explícitos de la organización sobre aquellas relaciones con el entorno que son fuentes de ventajas competitivas para la organización en un momento determinado. De acuerdo con el Informe de Capital Intelectual de Skandia el capital relacional surge en un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde la renovación continua -innovaciones- transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización.

Las organizaciones crean capital relacional porque sus agentes internos (socios, dirección y trabajadores) se relacionan con sus clientes y agentes del entorno (Onge, 1996), por ello, el capital relacional tiene un componente individual y otro colectivo, además, la conversión de individual a colectivo, se debe a un proceso social entre individuos, grupos y organización.

Para establecer un marco de referencia del conocimiento relacional, nos serviremos con carácter previo, del planteamiento de Spender (1996:52) en el que se distinguen conocimiento automático, consciente, colectivo y objetivado de acuerdo con las posibles combinaciones entre sus características tácito, explícito e individual y social. Una explicación de cada uno de estos tipos sería la siguiente: conocimiento consciente, es aquel





que es individual y explícito y que por lo tanto se puede articular o codificar, porque es susceptible de ser compartido por el resto de la organización; conocimiento automático, es el conocimiento individual y tácito que incluye las habilidades adquiridas por la experiencia; conocimiento objetivado, es aquel que posee la organización y en el que se basa principalmente su actividad operativa; conocimiento colectivo, es conocimiento implícito que forma parte de la práctica de la organización (rutinas, comportamientos, etc.).

De esta manera, en la medida en que las relaciones de la organización con el entorno estén basadas en conocimiento consciente y automático, el capital relacional tendría una naturaleza similar en cuanto a su vulnerabilidad al Capital Humano y en la medida en que se base en conocimiento objetivado y colectivo, se asemejaría al Capital Estructural.

Siguiendo las indicaciones de Edvinsson, (1996) o Onge (1996), es importante que el componente tácito e individual del capital relacional sea convertido en componente explícito y compartido, de esta manera el capital relacional sería menos vulnerable y facilitaría su uso en el futuro. Para ello, como subrayan Bontis et al. (2002) o Roos et al. (1997) es necesario considerar conjuntamente la perspectiva de flujo a la perspectiva de stock, esto es semejante a considerar los mecanismos de aprendizaje e interacción entre el conocimiento tácito y explícito del momento actual, que posibilitarán transformar el componente consciente y automático del capital relacional en objetivado y colectivo.

En definitiva, el aprendizaje relacional repre-

senta el proceso por medio del cual tiene lugar esta conversión de conocimiento. De acuerdo con Huber (1991), este proceso puede descomponerse en cuatro etapas: adquisición de conocimiento, distribución de la información, interpretación de la información, además se refiere a proceso de asimilación y utilización del conocimiento como "memoria organizativa". En este trabajo, tal como recoge el gráfico 1 atenderemos a los criterios propuestos por Kohli y Jaworski (1990) o Nevis et al. (1995), quienes sintetizan el proceso de aprendizaje en tres fases: adquisición, distribución y utilización.

⇒ La fase, "adquisición" representa el nivel de aprendizaje individual, en este nivel, la clave para captar conocimiento, es el personal comercial en contacto con los clientes, a partir de un intercambio de información, y comenzando por una utilización literal del conocimiento explícito del cliente, internaliza y materializa todo este know-how en forma de experiencias y modelos mentales, por otra parte, todo este conocimiento internalizado por el individuo en forma de conocimiento consciente y automático, representará una parte importante del capital humano de la organización. Sin embargo, la organización necesitará que todo este conocimiento individual sea compartido entre todos los miembros de la organización, así comienza la fase de distribución.

⇒ Los niveles de aprendizaje grupal y organizativo representan la fase, "distribución" constituye el proceso mediante el cual se crea nuevo conocimiento mediante la combinación del ya existente. De acuerdo con Bazerman (1997) la memoria organizativa se compone de dos partes: una parte "dura" formada por conocimiento explícito objeti-





vo (listas de contactos, datos o información) y; otra parte "blanda" formada por información recogida en las mentes de los miembros de la organización es decir, conocimiento colectivo (prejuicios, experiencias y anécdotas). Los procesos de "distribución" serían los mecanismos organizativos que aseguran que el conocimiento explícito objetivo puede ser utilizado con posterioridad. El almacenamiento de este conocimiento depende de la percepción de la posible utilidad para futuras decisiones, sin duda, la probabilidad de que un problema encuentre una solución aumentará en la medida que la organización cuente con recursos para obtener información sobre actuaciones pasadas, así como de los resultados obtenidos.

⇒ La fase "utilización" internalizará y utilizará el conocimiento adquirido en las fases anteriores, siendo el resultado de dicho proceso un conocimiento tácito colectivo sobre los agentes del entorno, parte "blanda" de la memoria organizativa que podrá ser utilizada cuando convenga por los miembros de la organización, comenzando un nuevo ciclo de aprendizaje y facilitando el que en las fases de adquisición y distribución también se adquiera nuevo aprendizaje.

En el gráfico 1, las fases del aprendizaje representarían las variables de flujo a través de las cuales una cierta magnitud se transforma en otra. De este modo, el stock de capital relacional objetivo sería el resultado de la fase de adquisición y distribución que la organización está desarrollando, mientras que, el stock de capital relacional colectivo sería consecuencia de la utilización que haga la organización del conocimiento individual y objetivado (Roos et al., 1997; Senge, 1997).

No obstante, aunque los flujos y stocks combinados proporcionan mucha más información que cualquiera de ellas por separado, se debe de recordar que la gestión de los flujos del capital intelectual presenta algunos desafíos adicionales en términos de complejidad. A diferencia de los flujos contables y de caja (cash flows), de hecho, los flujos de capital intelectual no suman necesariamente cero. En otras palabras, si bien los flujos añaden una perspectiva de incalculable valor al estudio del capital relacional, es innegable que también presentan algunos graves problemas de medición (Roos y Roos; 1997).

Los antecedentes de medida de los flujos del Capital Relacional deben de buscarse en las investigaciones previas realizadas en la disciplina de orientadores de mercado. Los orientadores de mercado han sido tratados como una forma de "operacionalizar el concepto de marketing" (Narver y Slater 1990, Kohli y Jaworski 1990). El concepto de la orientación al mercado surgió como una necesidad de medir el concepto de marketing, que representa una filosofía de negocios, y que en sí representa un concepto abstracto inobservable directamente.

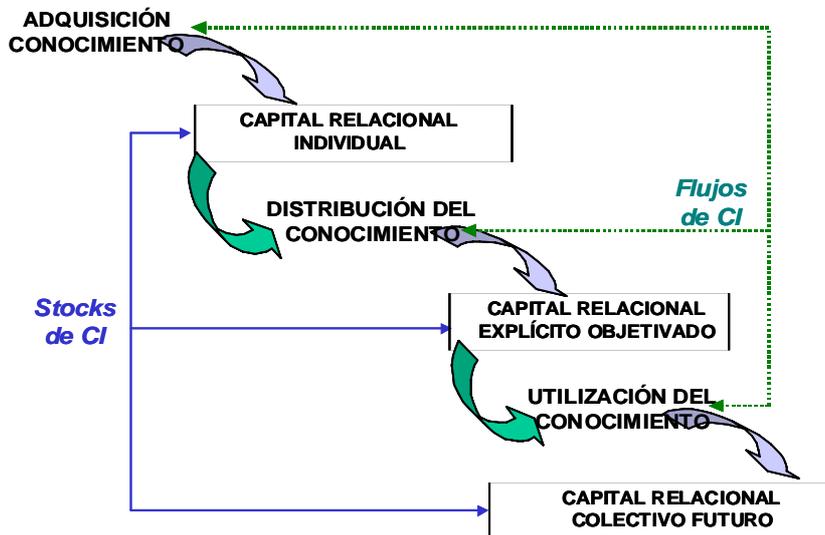
La orientación al mercado ha sido un concepto central en el desarrollo de la disciplina en los últimos años, en particular, después de la aceptación del concepto de marketing por parte de académicos y ejecutivos del área como una filosofía de negocios (Houston 1986). En este sentido, hay una gran cantidad de literatura sobre el tema, que los contempla desde diferentes puntos de vista: Corey y Star (1971) los tratan desde una perspectiva estratégica; por su parte, Webster (1994) los examina desde un diseño organizacio-





GRÁFICO 1

Propuesta dinámica del Capital Relacional



FUENTE: Rodrigo y Cegarra, (2002).

nal; en esta línea, Menon y Varadarajan (1992) los estudian desde un sistema de procesamiento de la información del mercado, y Pine et al. (1993) los contemplan como un proceso de diseño a medida. Por su parte, Kohli y Jaworski (1990:1) los describen como "la implementación del concepto marketing" que es una definición más comportamental, y definen los orientadores de mercado como los instrumentos que proporcionan información sobre las actuales y futuras necesidades de los clientes.

Los dos enfoques más significativos de medición de la variable "orientador de mercado" en la disciplina de marketing son: la visión cultural de Narver y Slater (1990) y la visión basada en el procesamiento de información de Kohli y Jaworski (1990). Narver y Slater proponen la orientación al consumidor y a la competencia como los dos principales puntos de interés. Kohli y Jaworski consideran que la orientación al mercado consiste en

la recolección, procesamiento y transmisión de información del mercado.

Los dos puntos de vista, son importantes para operacionalizar los flujos y stocks del capital relacional, por un lado, los stocks reconocen la importancia de la "orientación externa" de la organización, que viene recogida con la utilización de términos tales como segmentación, valor otorgado por la clientela, competencia e influencia de los componentes del mercado y del entorno general.

Por otro lado, el termino flujo incorpora el ámbito interno de la empresa, ya que son sus "recursos y capacidades de aprendizaje", los que permitirán ventajas o desventajas comparativas respecto a los de la competencia y su utilidad para obtener una oferta de mayor valor y/o menor coste, es decir, lo que otorgará ventajas competitivas a la empresa.



Una vez definido el proceso que permite alcanzar el capital relacional deseado, el siguiente paso será clasificar los stocks del capital relacional, en función de los criterios: individual; objetivado y colectivo.

CLASIFICACIÓN DINÁMICA DEL CAPITAL RELACIONAL

Aunque indudablemente la clasificación de los recursos y capacidades de capital relacional habrá de ser adaptada a cada situación particular de una determinada organización. Tomando en consideración las aportaciones del profesor Bueno (1998) en el modelo Intellect por tratarse de una clasificación extendida y operativa entre empresas Españolas importantes, la tabla 1 plantea una propuesta global de los componentes del capital relacional que se adapta a los objetivos de este trabajo.

En este sentido, de los múltiples criterios que se pueden encontrar en la literatura especializada para establecer clasificaciones, los más relevantes considerando de forma simultánea los criterios descritos en el apartado anterior (humano, objetivo y colectivo) son los catorce recursos y capacidades del capital relacional agrupados en tres bloques que se recogen en la tabla 1: los siete primeros hacen referencia al conocimiento automático y consciente que los agentes internos de la organización poseen sobre el entorno, es decir componente humano del capital relacional; los tres siguientes hacen lo propio con el componente objetivo y; los cuatro restantes se refieren al componente colectivo del capital relacional.

A continuación pasamos a describir de una manera más completa el componente humano, explícito y colectivo del capital relacional.

Componente humano del Capital Relacional

El componente humano del capital relacional se considera puede residir en los accionistas, los directivos y los trabajadores de la organización (agentes internos). Sería el conocimiento individual bien consciente u automático de los agentes internos de la organización generado como consecuencia de la interacción con el grupo de agentes externos, integrado a su vez, por todos aquellos más convencionales con los cuales la empresa tiene algún tipo de relación y que pueden tener influencia en su actuación competitiva. Entre ellos tal como recoge la tabla 1 distinguimos: clientes, proveedores, competidores, Administraciones públicas y otros agentes. En este último tipo se integrarían colectivos como movimientos sociales, de consumidores o ecologistas.

Por otra parte, cada agente interno mejora su propio conocimiento del entorno como consecuencia de las relaciones que mantiene directamente (Ej. es de esperar que los socios tengan relaciones con los bancos u otros agentes, los directivos tengan relaciones con los proveedores y los vendedores con los clientes).

Componente objetivado del Capital Relacional

Dentro del componente objetivado del Capital Relacional se incluyen aquellos conocimientos compartidos y explícitos de la organización a partir de los cuales la organización se presenta ante su entorno, considerado en un sentido amplio.





TABLA 1
CLASIFICACIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL

	Autores	Recursos y capacidad del CR	Valor
Componente Humano	Day (1994) Reichheld y Frederick (1996)	. Relación con clientes	Defender la base actual de clientes
	Powell et al. (1996:116)	. Alianzas estratégicas	Rentabilidad la base actual de clientes
	Von Hippel (1988)	. Interrelación con Proveedores	Potenciar el crecimiento por captación de nuevos clientes
	Armstrong y Collopy (1996)	. Interrelación con otros Agentes	Minimizar los costes de transacción
	Alfaro (2000) Wernerfelt (1984)	. Conocimiento de la lealtad de clientes	Conocer la lealtad de clientes
	Slater y Narver (1995:2000)	. Encuestas de satisfacción de Clientes	Conocer la satisfacción
	Sherden (1994)	. Base de Clientes Relevantes	Identificar al 10% clientes aportan 80% beneficio
Componente Objetivo	Stewart (1998) Fornell y Wernerfelt (1987) Day (2000);Alfaro (2000)	. Reputación y nombre de la empresa . Notoriedad de marca y logos . Cercanía al Mercado	Superior performance Ventajas competitivas Posición en el mercado
	Hunt y Morgan (1995)	. Capacidad de Mejora/Recreación de la Base de Clientes	Superior performance
Componente Colectivo	Sinkula (1994)	. Planificar actuaciones para mejora de relaciones y para obtener información	Ventajas competitivas
	Jaworski y Kohli (1993)	. Mejora de la imagen y reputación	Posición en el mercado
	Shrivastava et. al. (1998)	. Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente	Incorporar lo aprendido al trabajo diario

FUENTE: Elaboración propia.

Nos estamos refiriendo a aspectos como la imagen, la reputación, la marca o el logotipo, que por no ser específicos de una relación concreta con un agente determinado se considera más oportuno integrarlos en esta categoría genérica denominada componente objetivado del Capital Relacional.

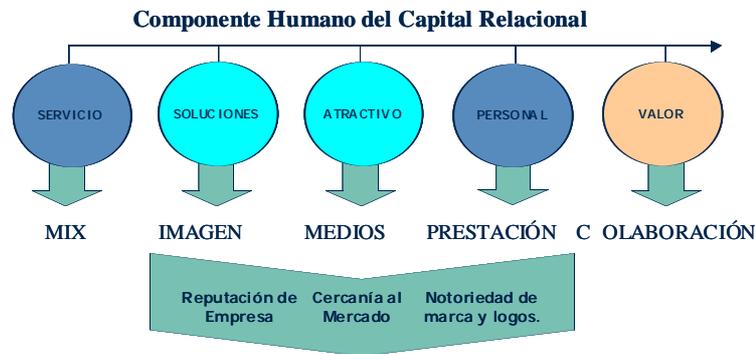
Tal como muestra el gráfico 2, en la medida que el componente humano del capital relacional se internalice por la organización y se transforme en objetivo, representará una inversión comercial,

pues con menos publicidad y menos costes la organización tendrá un mayor reconocimiento de sus marcas y logos (Fornell y Wernerfelt, 1987), además los clientes fieles realizan un mayor gasto de su presupuesto en la organización y posibilitarán una mayor cercanía al mercado (Day, 2000, Alfaro, 2000), así como estos clientes son una estupenda herramienta de promoción, ya que si están satisfechos, lo comentarán a más consumidores mejorando la reputación de la empresa (Stewart, 1998).





GRÁFICO 2
Clasificación del Componente Objetivo del Capital Relacional



FUENTE: Elaboración propia.

Componente colectivo del Capital Relacional

Aspectos como la lealtad, alianzas y fidelidad de clientes, proveedores o competidores, así como las buenas relaciones con las administraciones públicas o colectivos sociales, son activos empresariales que aunque difíciles de gestionar, unidos a la parte de conocimiento objetivado (marcas, logos, reputación), forman la base de conocimiento relacional colectivo de cara a la generación de ventajas competitivas de la organización.

De acuerdo con Leonard Barton (1995) o Moorman y Miner (1997) el componente colectivo del Capital Relacional representa la parte tácita de la memoria organizativa que afecta a las relaciones de la organización con el entorno y que a su vez posibilita la gestión de los componente individual y objetivo del capital relacional. El mencionado componente colectivo del capital relacional no se encuentra recogido en los sistemas técnicos o sistemas de información, sino que esta almacenado en las personas, procedimientos, ruti-

nas, estrategias e historias de la organización.

El componente colectivo del Capital Relacional, representará el stock de conocimiento en un momento determinado, por parte de la organización para gestionar el componente humano y objetivado del capital relacional. Es decir, el conocimiento sobre el tipo de relación y, en su caso, la capacidad de mejora ante el futuro, que la organización tiene con todos estos grupos de agentes. Este componente del capital relacional representa un subconjunto de los recursos de la organización, pero especialmente de capacidades Cegarra et al. (2002). Basándonos en las aportaciones de Hofer Ch. y Schendel D. (1978), este componente define las competencias de la organización como "el nivel y patrones de despliegues de recursos y habilidades pasados y presentes que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y objetivos", diferenciándolas de los recursos porque se trata de "recursos obtenidos y desplegados de modo que no puedan ser duplicados fácilmente por otros".





CONCLUSIONES

El presente trabajo examina el Capital Relacional desde una perspectiva dinámica, para ello, sea recurrido al concepto central y fundamental en la disciplina de marketing, esto es la orientación al mercado. Este artículo aporta una evidencia importante de la relación entre dos de las conceptualizaciones más usadas de la orientación al mercado Narver y Slater (1990) y Jaworski y Kohli (1990), evidencia que puede ser agregada a la literatura existente sobre la orientación al mercado en particular y de marketing y validación de instrumentos en general.

Desde un punto de vista más aplicado, el presente estudio pone a disposición de las organizaciones y de sus ejecutivos y consultores, un instrumento que les puede permitir examinar el grado de creación de capital relacional en sus diferentes fases y componentes, dado que muchos de los instrumentos que se utilizan para la evaluación del capital relacional consideran únicamente los stocks de las organizaciones, y tiene un escaso proceso de validación, lo que no garantiza la generalización. Sin embargo, la utilización de toda la información y conocimiento procedente de la relación con el entorno, requiere de unas prácticas internas (valores culturales) en la propia organización necesarias para imponer orden, sobre todo, considerando que la gran cantidad de información ambigua y fragmentaria sobre las tendencias y condiciones del mercado abrumaría la capacidad limitada que tienen las organizaciones para extraer su significado y tomar decisiones.

Desde una perspectiva causa efecto, existe una relación causa de las fases de aprendizaje (adqui-

sición, distribución y utilización), de manera, que la gestión de las mismas, permitirá a la organización transformar los componentes individual y explícito objetivo del capital relacional en explícito colectivo.

A partir de este estudio surgen como líneas naturales de investigación futura, por una parte, el contraste empírico del modelo presentado, en este sentido, el constructo "flujos del capital relacional" podría medirse usando la escala de tres dimensiones desarrollada y validada por Kohli y Jaworski (1990). Por otra parte, se podría estudiar la relación entre la orientación al mercado y las prácticas de gestión de conocimiento, tales como: la capacidad de innovación o de sentir al mercado (market-sensing), de acuerdo a lo planteado Atuahene-Gima (1996), Slater y Narver (1995) y Day (1994), entre otros; y consecuencias en términos del desempeño global de las organizaciones.

Juan Gabriel Cegarra Navarro es profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena. Beatriz Rodrigo Moya es profesora del Departamento de Organización de Empresas de la UNED.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M, F. (2000). Gestión rentable de clientes, Imperio Seguros, Madrid.
- Armstrong, J. y Collopy, F. (1996). "Competitor Orientation: effects of objectives and information on managerial decision and profitability", *Journal of Marketing Research*, 33, Mayo, pp 188- 199.
- Bontis, Nick, Crossan, M. and J. Hulland. (2002).





- "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, 39, 4, forthcoming.
- Bueno, E. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*, Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.
- Cegarra, J.G; Ruiz, J; y Sabater, R. (2002). "Learning Orientations in Relational Learning", Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens, Abril.
- Day, George S. (1994). "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, Summer, 9-31.
- Day, George S. (2000). *Comprender, captar y fidelizar los mejores clientes*, Gestión 2000, Barcelona.
- Edvinsson, L. (1996). *Knowledge management at Skandia*. En *The Knowledge Challenge Conference*, MCE, Brussels, 30-31 Mayo.
- Fornell, C. y Wernerfelt, B. (1987). "Defensive marketing strategy by consumer complaint management: a Theoretical analysis", *Journal of Marketing Research*, vol 24, pp 337-346.
- Hofer Ch. y Schendel D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, Los Angeles.
- Houston, Franklin S. (1986). "The Marketing Concept: What It is and What It is Not", *Journal of Marketing*, 50, Abril, 81-87.
- Huber, G.P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2. Reimpresión en Cohen, M.D. y Sproull, L.S. -eds- (1996): *Organizational Learning*. Sage, Thousand Oaks, USA (pp 124-162).
- Hunt, S. D. y Morgan, R.M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59, Abril, pp 1-15.
- Kohli Ajay, y Bernard J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), pp 1-18.
- Kohli Ajay; Bernard J. Jaworski, y Ajith Kumar (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (November), pp 467-477.
- Leonard-Barton. (1995). *The Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Menon, A. and Varadarajan, P.R. (1992). "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms", *Journal of Marketing*, 56 (4), pp 53-71.
- Moorman, C. y Miner, A.S. (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity", *Journal of Marketing Research*, Febrero, pp 91-106.
- Narver, John C. y Stanley F. Slater (1990). "The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October),





20-35.

Nevis, Edwin C., DiBella, Anthony, J., Gould, y Janet, M. (1995). "Understanding Organizations As Learning Systems", Sloan Management Review, vol 36, n° 2, pp 73-85.

Onge, H. (1996). "Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital" Strategy & Leadership, vol 24, n° 2, pp 10-14.

Pine, B.J.; Victor, B.; y A.C. Boynton. (1993). "Making Mass Customization Work", Harvard Business Review, Septiembre-Octubre, pp 108-119.

Powell, W.W.; Koput, K.W.; y Smith-Doerr, L. (1996). "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", Administrative Science Quarterly, 41, pp 116-145.

Reichheld, Frederick F. (1996). "The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value", Harvard Business School Press, vol 323, pp 24- 95.

Roos, G. y Roos, J. (1997). "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, vol 30, n° 3, pp 413-426.

Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N.; y Edvinsson, L. (1997). Intellectual capital: navigating in the new business landscape, Macmillan, Houndsmills.

Senge, P. (1996). La quinta Disciplina, Juan Granica, España.

Sinkula J M (1994). "Market information processing

and Organisational Learning", Journal of Marketing, 58, Enero, pp 35-45.

Spender, J. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", Strategic Management Journal, vol 17, Winter Special Issue, pp 45-62.

Srivastava, R.K., Shervani, T.A. y Fahey, L. (1998) "Market-Based Assets and Shareholder Value: a framework for analysis", Journal of Marketing, 62, Enero, pp 2-18.

Stanley F. Slater y John C. Narver. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, Julio, vol. 59, pp 63-74.

Stanley F. Slater y John C. Narver. (2000). "Intelligence Generation and Superior Customer Value", Journal of the Academy Marketing Science, vol. 28, n° 1, pp 120-127.

Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual management, Editorial Granica, Madrid.

Von Hippel, E., (1988). The sources of innovation, New York: Oxford University Press.

Webster, F.E. (1994). "Executing the New Marketing Concept", Marketing Management, 3 (1), pp 9-16.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.

