Urednica Tjaša Redek

Izzivi podjetij, države in družbe v uresničevanju odgovornosti za trajnostni razvoj

Univerza v *Ljubljani* **EKONOMSKA** FAKULTETA
Založništvo

Zbirka Ekonomska fakulteta raziskuje

Urednica: Tjaša Redek
Naslov: Izzivi podjetij, države in družbe v uresničevanju odgovornosti za trajnostni razvoj

Založila:	Ekonomska fakulteta v Ljubljani,
Za založnika:	dekanja prof. dr. Metka Tekavčič
Uredniški odbor:	prof. dr. Mojca Marc (predsednica), doc. dr. Mateja Bodlaj, prof. dr. Andreja Cirman, lekt. dr. Nadja Dobnik, prof. dr. Marko Košak, prof. dr. Tjaša Redek prof. dr. Miha Škerlavaj
Recenzenti:	prof. dr. Barbara Čater, prof. dr. Matej Černe, prof. dr. Miro Gradišar, prof. dr. Katja Zajc Kejžar, prof. dr. Mateja Kos Koklič, prof. dr. Darja Peljhan, prof. dr. Miro Verbič, prof. dr. Marina Dabić
Lektorica:	Danijela Čibej
Oblikovna zasnova naslovnice:	Robert Ilovar
Oblikovanje:	Nina Kotar
	Ljubljana, 2021

Kataloški zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 80270851
ISBN 978-961-240-374-4 (PDF)

Vse pravice pridržane. Noben del gradiva se ne sme reproducirati ali kopirati v kakršni koli obliki: grafično, elektronsko ali mehanično, kar vključuje (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, snemanje, skeniranje, tipkanje ali katere koli druge oblike reproduciranja vsebine brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge pravne ali fizične osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

KAZALO

UVODNI DEL **6**

ZNANOST ZA PRIHODNOST, TRAJNOSTNI RAZVOJ IN BLAGINJO 7
Tjaša Redek, Metka Tekavčič, Miha Škerlavaj, Tomaž Ulčakar

RAZISKOVALNA USPEŠNOST EKONOMSKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI 18
Tjaša Redek, Uroš Godnov, Tomaž Ulčakar

IZZIVI USPEŠNEGA RAZVOJA DANES IN V BODOČE **28**

BIBLIOMETRIČNA ANALIZA LITERATURE S PODROČJA NEOTIPLJIVEGA KAPITALA 29
Tjaša Redek, Uroš Godnov in Eva Erjavec

STARANJE PREBIVALSTVA SLOVENIJE KOT DEJAVNIK PRIHODNJIH IZDATKOV ZA ZDRAVILA NA RECEPT 43
Jože Sambt, Petra Došenović Bonča, Tanja Istenič

KRATEK PRIKAZ TRŽNE DEJAVNOSTI BOLNIŠNIC IN ZDRAVSTVENIH DOMOV V SLOVENIJI 53
Petra Došenović Bonča, Barbara Mörec

UVAJANJE SPREMEMB V ŠOLSTVU S POMOČJO VITKIH PRISTOPOV 65
Borut Jeglič, Matevž Gantar in Mojca Bavdaž

MERJENJE DRUŽBENOEKONOMSKIH UČINKOV ZNANSTVENIH RAZISKAV – IZZIVI IN SMERI RAZVOJA 76
Simon Čadež in Vinko Zovko

SIMBOLNA ANALIZA PODATKOV KOT NOV PRISTOP K ANALIZI AGREGIRANIH PODATKOV 86
Simona Korenjak-Černe in Andrej Srakar

IZZIVI POSLOVANJA PODJETIJ **99**

KLASIFIKACIJA SLOVENSKIH PODJETIJ SKOZI NJIHOVE RAČUNOVODSKE IZKAZE 100
Denis Marinšek

ZUNANJETRGOVINSKA DIVERZIFIKACIJA IN PREŽIVETJE PODJETIJ 114
Črt Kostevc, Katja Zajc Kejžar

TRŽENJSKE SPOSOBNOSTI SLOVENSKIH IZVOZNIKOV IN NJIHOV VPLIV NA IZVOZNO USPEŠNOST 123
Mateja Bodlaj in Barbara Čater

ANALIZA USPEŠNOSTI SLOVENSKIH ZAGONSKIH PODJETIJ 132
Aleš Pustovrh, Marko Jaklič, Matija Lipar

VPLIV ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA NA USPEŠNOST SLOVENSKIH PODJETIJ: PRESEK SKOZI PRIZMO ZLATE NITI 138
Maja Zalaznik, Davor Vuchkovski in Gregor Pfajfar

VLOGA FINANČNIH OMEJITEV PRI RAZLIČNIH NAČINIH IZSTOPA PODJETIJ 157
Nina Ponikvar, Katja Zajc Kejžar, Darja Peljhan

SPREMEMBE POSLOVNEGA MODELA TURISTIČNIH SPLETNIH BLISKOVITIH PONUDB V ČASU PANDEMIJE COVIDA-19 166
Miha Bratec, Luka Tomat, Marko Budler

POMEN PLANIRANJA V SLOVENSKIH PODJETJIH 177
Tomaž Žele, Darja Peljhan

POSLOVNI MODELI IN OKVIRI ZA DINAMIČNI MANAGEMENT OSKRBOVALNIH VERIG 190
Marko Budler

KDO VPLIVA, KDO ODLOČA IN KDO JE ODGOVOREN V ŠPORTNIH KLUBIH? 199
Igor Ivašković

STRATEŠKE DILEME IN ODLOČANJE V NEDOBIČKOVNIH ŠPORTNIH KLUBIH 207
Igor Ivašković

ANALIZA TRAJNOSTNEGA VODENJA SKUPNOSTI AVSTRALSKIH SLOVENCEV: PRIMER S. A. S. & S. CLUB »JADRAN« 215
Judita Peterlin, Dejan Valentinčič

USPEŠNO VODENJE 232

VLOGA IDEOLOŠKIH SPOROČIL V VODENJU SPREMEMB: LEKCIJE KORPORATIVNIH KULTOV 233
Antonio Sadarić, Miha Škerlavaj

VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA PODJETNIKOVO USPEŠNOST 245
Barbara Hvalič Erzetič

OSEBNI RAZVOJ IN STRES PRI DELU: KAKO SE LJUDJE NA RAZLIČNIH STOPNJAH OSEBNEGA RAZVOJA ODZIVAJO NA STRES PRI DELU? 254
Melita Balas Rant

DRŽAVLJANSKO VEDENJE ZAPOSLENIH ZA DOBROBIT PODJETJA: VLOGA FLEKSIBILNOSTI PRI DELU IN JEDRNEGA SAMOVREDNOTENJA 265
Ajda Merkuž, Katarina Katja Mihelič

VLOGA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI V POSLOVNO-INFORMACIJSKIH POKLICIH 276
Luka Tomat, Anton Manfreda, Peter Trkman

SIMULACIJE POSLOVNEGA SESTANKA V ANGLEŠKEM JEZIKU ZA UČINKOVITE MEDNARODNE POSLOVNE SESTANKE 289
Mateja Dostal

VPLIV SPOLNE STRUKTURE PAROV MENTOR-VAROVANEC NA VAROVANČEVO RAZISKOVALNO PRODUKTIVNOST: PRELIMINARNI RAZISKOVALNI IZSLEDKI 305
Metka Kogovšek, Irena Ograjenšek

TRAJNOSTNI RAZVOJ **317**

OVIRE IN SPODBUJEVALCI ENERGETSKO UČINKOVITIH INVESTICIJ V SLOVENSKIH MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH PREDELOVALNE INDUSTRIJE 318
Janez Dolšak, Nevenka Hrovatin, Jelena Zorić

NAČRTOVANJE EKOLOŠKEGA KMETOVANJA Z METODO LINEARNEGA PROGRAMIRANJA 327
Janez Grad, Talib Damij, Nadja Damij

ANALIZA DOSTOPNOSTI KULTURNEGA TURIZMA V LJUBLJANI PREDSTAVNIKOM RANLJIVIH SKUPIN 336
Naja Marot, Irena Ograjenšek

SKRB ZARADI PODNEBNIH SPREMEMB IN TRAJNOSTNE PORABNIŠKE VREDNOTE MLADIH V SLOVENIJI 348
Mila Zečević, Petar Gidaković in Vesna Žabkar

"DATI VASE" IN "DATI NASE": KVALITATIVNA RAZISKAVA O TRAJNOSTNI POTROŠNJI HRANE IN OBLAČIL 358
Mateja Kos Koklič, Tanja Dmitrović, Maja Hrlec Gorše

NEVROMARKETING: ZELENO OGLAŠEVANJE ZA PRIHODNJE GENERACIJE 366
Tanja Kolenc, Mina Ličen

VPLIV ZUNANJIH SPODBUD NA PROSOCIALNO VEDENJE 375
Manca Toporišič Gašperšič, Mina Ličen

OBLIKE PROBLEMATIČNIH VEDENJ UPORABNIKOV V DELITVENI EKONOMIJI: PRIMER AIRBNB 384
Maja Golf Papež in Barbara Culiberg

SOVRAŠTVO DO BLAGOVNE ZNAMKE: POMEN ZAZNAVANJA IN USTREZNEGA UKREPANJA 395
Maja Konečnik Ruzzier, Sabina Ivanov

UPORABNOST PREHRANSKIH APLIKACIJ: MEDNARODNE IN SLOVENSKE IZKUŠNJE 403
Mila Zečević, Dejan Mijatović, Mateja Kos Koklič, Petar Gidaković in Vesna Žabkar

UVODNI DEL

ZNANOST ZA PRIHODNOST, TRAJNOSTNI RAZVOJ IN BLAGINJO

Tjaša Redek, Metka Tekavčič, Miha Škerlavaj, Tomaž Ulčakar

»*Namen financiranja znanosti in raziskav ni maksimiranje objav, temveč maksimiranje ekonomskega in socialnega blagostanja*,« je v svojem prispevku z naslovom **Merjenje družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav – izzivi in smeri razvoja** sta zapisala **Simon Čadež** in **Vinko Zovko** (v tej monografiji). Zagotovo. Dandanes, ko se svet paralelno sooča z željo po prehodu na bolj trajnosten model razvoja in z velikimi izzivi na vseh treh področjih tega (ekonomskem, družbenem in okoljskem), je vloga znanosti še toliko pomembnejša. Današnji svet, predvsem svet mlajših, kot je pred leti dejal eden od kolegov, postaja vedno bolj tabloiden. Poln je barv, kratkih in bombastičnih sporočil z vedno manj vsebine; družba pa je, kot opozarja The Economist (2021), pa je vedno bolj polarizirana. Pri Economistu opozarjajo na težave upravljanja takšne družbe, kjer debato usmerja javno mnenje in ne strokovni in znanstveni argumenti, namesto argumentiranega diskurza pa prevladujejo všečki in tvitanje.

Od leta 2000 dalje je Slovenija kot gospodarstvo in kot družba nasploh dosegla številne rezultate, na katere je lahko ponosna – od članstva v Evropski uniji, prevzema evra, uspešnega okrevanja po zadnji gospodarski in finančni krizi do številnih uspehov slovenskih podjetij v tujini, če omenimo le nekaj gospodarskih uspehov. Uspehi na gospodarskem področju so izjemno pomembni, saj omogočajo investiranje v krepitev države blaginje, krepitev socialne varnosti in zagotavljanje enakih možnosti. Slovenija je kljub morda drugačnemu prepričanju med ljudmi ena od držav z najnižjo neenakostjo. Podatki OECD tako kažejo, da si je Slovenija med državami, ki jih spremlja OECD, delila drugo mesto med državami glede na (nizko) neenakost. Nižjo neenakost je imela zgolj Češka, Ginijev koeficient v letu 2019 0,236, v Sloveniji in na Slovaškem pa 0,249. Za primerjavo, Ginijev koeficient v Nemčiji je bil 0,289, v ZDA pa 0,390 (OECD, 2020). In uspešen gospodarski razvoj bo omogočal nadaljnjo krepitev države blaginje, kar je izjemno pomembno, sploh v luči demografskih sprememb.

Ekonomska fakulteta pomembno soustvarja slovenski ekonomski prostor od leta 1946. Danes je tudi ena od redkih fakultet v svetu, ki je pridobila kar tri pomembne akreditacije: EQUIS, AACSB in AMBA. Zaradi svoje vpetosti v slovenski ekonomski in družbeni prostor, k čemur je prispevala (in nedvomno še vedno prispeva) kar 50 tisoč diplomantov (Ekonomska fakulteta, 2021), njenega tesnega sodelovanja s številnimi podjetji in institucijami doma in po svetu, je Ekonomska fakulteta tudi ena od sil, ki je in bo še naprej sooblikovala podobo slovenske družbe. Trudimo se, da v čim bolj pozitivno smer.

Razvoj temelji predvsem na znanju in argumentiranem diskurzu, za kar si redno prizadevamo vsi zaposleni na Ekonomski fakulteti. Kot kažejo zadnji razpoložljivi podatki v sistemu SICRIS (2021), je marca 2021 na fakulteti delovalo 172 aktivnih raziskovalcev, ki so v zadnjih petih letih skupaj dosegli zavidljive raziskovalne rezultate. Skupaj so dosegli dobrih 65 tisoč točk, od tega skoraj 18 tisoč z najboljšimi objavami (A") (več v Redek in ostali, v tej monografiji). V zadnjih desetih letih so zabeležili dobrih 19 tisoč čistih citatov v WoS in dobrih 25 tisoč v bazi Scopus. Raziskovalci z Ekonomske fakultete so (bili) v zadnjih 25 letih vodje ali člani kar 128 projektov ARRS ter 10 raziskovalnih in dveh infrastrukturnih programov, od tega je 7 raziskovalnih programov še vedno aktivnih, pet pa jih vodijo raziskovalci z Ekonomske fakultete (SICRIS, 2021).

Poleg znanstvene odličnosti, katere prikaz so omenjeni znanstveno-raziskovalni rezultati, je Ekonomska fakulteta izjemno močno vpeta tudi v slovensko gospodarstvo. Na eni strani se ta vpetost kaže tako skozi rezultate in diseminacijo raziskav, ki analizirajo dogajanje v slovenskem gospodarstvu, kot tudi prek sodelovanja z različnimi institucijami in podjetji v različnih dogodkih, predstavitvah in na okroglih mizah, kjer raziskovalci in predstavniki gospodarstva skupaj pretresajo pomen raziskovalnih rezultatov in skušajo iz njih oblikovati pomembne smernice, ki bi pomagale pospešiti slovenski razvoj.

Pričujoča publikacija, ki je izbor kratkih prispevkov avtorjev z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani s soavtorji, je prikaz analiz, ki sledijo najnovejšim trendom v svetu, hkrati pa analizirajo te vidike v kontekstu slovenskega okolja. Tako ta izbor prispevkov krepi most med akademsko sfero in gospodarstvom in s tem, kot sta izpostavila **Simon Čadež** in **Vinko Zovko** v prispevku **Merjenje družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav – izzivi in smeri razvoja** v prvem delu knjige, »k številnim direktnim in konceptualnim učinkom«. Predvsem slednji, kot izpostavlja avtor, so težko merjlivi in počasni, vendar pa zaradi sprememb, ki jih prinašajo v »razumevanju, znanju, ali obnašanju ljudi«, izjemno pomembni z vidika blaginje v prihodnosti.

Prispevki so razdeljeni na pet širših vsebinskih sklopov, v katerih analiziramo najprej širše ekonomske vidike in nato izzive poslovanja podjetij. Poseben segment prispevkov se posveča vodenju, sledi sklop, ki se dotika izzivov razvoja akademske sfere in novega znanja. Knjiga se zaključi s prispevki, katerih fokus je analiza trajnostnega razvoja tako podjetij kot tudi trajnostnega obnašanja potrošnikov, čeprav so prav vsi prispevki tako ali drugače zaznamovani vsaj z enim ciljem s področja trajnostnega razvoja.

Izzivi uspešnega razvoja danes in v bodoče

Avtorji v prispevkih analizirajo različne izzive, ki vplivajo ali bodo vplivali na **uspešnost trajnostnega razvoja Slovenije in širšega globalnega gospodarstva danes in v bodoče.** Prispevek **Tjaše Redek** in **Eve Marčič** z naslovom **Bibliometrična analiza literature s področja neotipljivega kapitala** (v tej publikaciji) opozori na pomen mehkih dejavnikov, t. i. neotipljivega kapitala v procesu gospodarske rasti. Čeprav je že dolgo znano, da so znanje, inovacije, podjetjem specifičen človeški kapital, blagovne znamke itd. ključni za uspešen razvoj in konkurenčnost, pa je na tem področju še veliko nedorečenega, predvsem pa je literatura tudi razdrobljena na vsaj dva sklopa.

Na razvoj kot dejavnik, ki vpliva na akumulacijo neotipljivega kapitala in tudi širše, bodo v Sloveniji vplivale tudi demografske spremembe, saj je Slovenija ena od držav, ki jo bo staranje prebivalstva v EU27 najbolj prizadelo. Čeprav se **Sambt**, **Došenovič Bonča** in **Istenič** v prispevku **Staranje prebivalstva Slovenije kot dejavnik prihodnjih izdatkov za zdravila na recept** (v tej publikaciji) osredotočajo predvsem na izdatke, ki so povezani z zdravili na recept, pa so z vidika prihodnjega trajnostnega razvoja izjemno pomembne širše posledice dejstva, da se je »delež prebivalcev, starih 65 let in več, v celotnem prebivalstvu (…) v zadnjih treh desetletjih skoraj podvojil – z 10,7 % v letu 1990 na 20,2 % v letu 2020. V naslednjih treh desetletjih naj bi se po najnovejših projekcijah Eurostata ta delež povečal na kar 30,7 %.« Spremenjena starostna struktura prebivalstva bo zagotovo vplivala na podjetja, raziskave opozarjajo, da tudi na njihovo produktivnost (Alexia Prskawetz et al., 2005; European Commission, 2019). Seveda pa bo imela vpliv tudi na druge segmente gospodarstva, med drugim na zdravstvo in šolstvo, ki se bosta prilagajala novim pritiskom. Zaradi naraščajočega bremena zdravstvenih izdatkov in težav s financiranjem se bodo morali verjetno izvajalci zdravstvenih storitev bolj zatekati h kombinaciji netržnih in tržnih storitev.

Petra Došenović Bonča in **Barbara Moerec** v prispevku **Kratek prikaz tržne dejavnosti bolnišnic in zdravstvenih domov v Sloveniji** (v tej publikaciji) analizirata tržne dejavnosti bolnišnic in zdravstvenih domov v Sloveniji. Danes tržni viri predstavljajo le tri odstotke vseh njihovih prihodkov, kot ugotavljajo avtorji. Demografske spremembe bodo zagotovo zahtevale tudi spremembe v šolstvu, saj je, kot izpostavljajo **Borut Jeglič**, **Matevž Gantar** in **Mojca Bavdaž**, v prispevku **Uvajanje sprememb v šolstvu s pomočjo vitkih pristopov** (v tej publikaciji), ves čas izpostavljeno spremembam v okolju, kar zahteva prilagajanje. Kot ugotavljajo, je za uspešno sledenje potrebno ne samo načrtovanje sprememb, pač pa ne smejo manjkati elementi, »ki bi pripomogli k hitrejši in učinkovitejši uvedbi spremembe«.

Temeljna naloga raziskovalcev in raziskovalk je, kot sta v svojem prispevku z naslovom **Merjenje družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav – izzivi in smeri razvoja** opozorila **Čadež** in **Zovko**, povečevanje blaginje in ne zgolj produciranje znanosti za golo produkcijo. K temu seveda prispeva tudi okolje, v katerem delamo, in pa ljudje, ki so del znanstvene sfere.

Simona Korenjak Černe in **Andrej Srakar** v svojem prispevku analizirata **Simbolno analizo podatkov kot nov pristop k analizi agregiranih podatkov.** V času velikih podatkovnih baz (angl. Big data) je uporaba novih metod analize pomembna ne samo za akademsko področje, pač pa predvsem za podjetja. Metodološki prispevek podaja pregled novih metodologij, ki temeljijo na obstoječih, hkrati pa omogočijo preprost pregled in vpogled v velike podatkovne baze, ki bodo v podjetjih vedno pomembnejše za uspešno strateško odločanje.

Izzivi poslovanja podjetij

Drugi del zajema prispevke, ki z različnih zornih kotov analizirajo **poslovanje podjetij**. **Denis Marinšek slovenska podjetja** po uspešnosti **razvršča na podlagi »dobičkonosnosti, kapitalske strukture, rasti prodaje, kakovosti računovodskih izkazov in stopnje investiranja«**. Na podlagi podatkov iz zaključnih računov podjetij v obdobju od 2014 do 2018 je razvrstil slovenska srednja in večja podjetja v šest skupin, pri čemer je izpostavil, da je »17,2 % podjetij uvrščenih v najkakovostnejši razred«. Kot prikažeta **Katja Zajc** in **Črt Kostevc** v prispevku **Zunanjetrgovinska diverzifikacija in preživetje podjetij**, je uspešnost povezana tudi z zunanjetrgovinsko diverzifikacijo. Podjetja z bolj razpršeno izvozno prodajo so, kot kaže analiza, »bolj trdoživa in bolj prilagodljiva na negativne šoke v poslovanju«. Na pomen trženjskih sposobnosti za uspešnost podjetij, ki poslujejo v tujini, opozarjata **Mateja Bodlaj** in **Barbara Čater**, ki poudarita različne sposobnosti, od postavljanja (ustreznih) cen do vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov. K analizi uspešnosti lahko dodamo še prispevek **Analiza uspešnosti slovenskih zagonskih podjetij** avtorjev **Aleša Pustovrha**, **Marka Jakliča** in **Matije Liparja** (v tej publikaciji). Avtorji izpostavijo, da se v Sloveniji vsako leto ustanovi od 100 do 150 novih zagonskih podjetij, kar je (upoštevaje tudi velikost Slovenije) približno 30 % več od povprečja v EU, pri čemer je ta segment tudi pomemben zaposlovalec. Poudarijo tudi, da so ta podjetja uspešna, izpostavijo pa pomen podpornega okolja za ta podjetja, kar bi povečalo pozitivne učinke na družbo. Poudarijo tudi, »bi bilo smiselno pospešiti prehod zagonskih podjetij v bolj zrelo fazo hitrorastočih podjetij ter pomagati zagotoviti njihov hitrejši nadaljnji razvoj s privabljanjem več zasebnih investicij v to skupino podjetij«.

Gregor Pfajfar, Maja Zalaznik in **Davor Vuchkovski** (v tej publikaciji) analizirajo **Vpliv človeškega dejavnika na uspešnost slovenskih podjetij: presek skozi**

prizmo Zlate niti. Kot navajajo, v okviru raziskave merijo zaznave zaposlenih v podjetjih s področja organizacijske klime, odnosa do zaposlenih, kakovosti vodenja, inovativnosti na delovnem mestu, kakovosti delovnega okolja, osebne rasti in razvoja ter predanosti podjetju. Opozorijo, da rezultati sicer niso potrdili neposredne povezave z dodano vrednostjo, so pa opozorili na pomen človeškega kapitala tudi v malih podjetjih, saj imajo ta »najvišje ocene in zaznave merjenih dejavnikov, ob tem da se ne glede na velikost in obseg poslovanja v recesiji obnašajo enako kot velika in srednje velika podjetja«.

Kljub trudu in investicijam pa so seveda podjetja ves čas v primežu kreativne destrukcije, nekatera umirajo, druga nastajajo. **Nina Ponikvar**, **Katja Zajc Kejžar** in **Darja Peljhan** analizirajo, kakšna je **Vloga finančnih omejitev pri različnih načinih izstopa podjetij**. Kot pravijo, »*finančne omejitve podjetij izhajajo iz treh ločenih dimenzij poslovanja, in sicer likvidnosti, ekonomičnosti in dobičkonosnosti*«. Poudarijo, da je »*likvidnostna komponenta ključna pri izstopih na podlagi zakona ali odredb sodišč, ekonomičnost je pomembna v primeru prostovoljne likvidacije, dobičkonosnost pa v primeru prevzetih podjetij*«.

Spremembe so zaznamovale leto 2020 in med najbolj zaznamovanimi sektorji je bil turizem. **Luka Tomat**, **Miha Bratec** in **Marko Budler** (v tej publikaciji) analizirajo, kako je covid-19 vplival na prilagajanje in specializacijo ponudnikov s področja turizma, in sicer v prispevku **Spremembe poslovnega modela turističnih spletnih bliskovitih ponudb v času pandemije covida-19**.

Logično se je treba na tej točki vprašati, kaj odlikuje to šestino slovenskih podjetij. Del odgovora zagotovo skrivajo prispevki, ki sledijo. **Tomaž Žele** in **Darja Peljhan** analizirata **Pomen planiranja v slovenskih podjetjih**. Kot ugotavljata, slovenska podjetja »*letno planiranje najpogosteje uporabljajo za namene planiranja in kot standard za ocenjevanje uspešnosti poslovanja, v manjši meri pa za motiviranje managerjev, prerazporeditev virov in drugo*«. Zelo pomembno pa je, da rezultati kažejo tudi, da v nasprotju z ugotovitvami za podjetja iz drugih analiziranih držav obstaja »*jasna (eksplicitna) povezanost procesa letnega planiranja s strateškimi cilji v njihovih podjetjih*«.

Dejavnikov uspešnosti podjetij je veliko. Med drugimi tudi management poslovnih verig, o čemer govori prispevek z naslovom **Poslovni modeli in okviri za dinamični management oskrbovalnih verig Marka Budlerja**, kjer avtor prikazuje »razvoj okvirov, vlogo poslovnega modela in dinamičnih sposobnosti v oskrbovalnih verigah, ključne elemente poslovnih modelov ter dinamične sposobnosti za prilagajanje nenehnim spremembam«, med katerimi izpostavlja tudi vlogo nepričakovanih motenj, med katere sodi tudi trenutna pandemija.

Avtorji pa so analizirali tudi neprofitne dejavnosti, kjer so poslovni modeli seveda drugačni, odločanje pa poteka pod vplivom različnih deležnikov, katerih cilj je razvoj določenega športnega področja ali kluba. **Igor Ivaškovič** v dveh prispevkih, **Kdo vpliva, kdo odloča in kdo nosi odgovornost v športnih klubih?** in **Strateške dileme in odločanje nedobičkovnih športnih klubov**, opozori, da na upravljanje sicer pomembno vplivajo interesne skupine, zlasti sponzorji in agenti, vendar pa je izjemno pomembno tudi kakovost kadrov, pri čemer »največjo odgovornost za uspeh kluba nosijo trenerji, košarkarji in predsednik kluba«. Z neprofitnimi vidiki se ukvarja tudi prispevek o managersko-pravnem vidiku trajnostne ureditve skupnosti avstralskih Slovencev avtorjev **Judite Peterlin** in **Dejana Valentinčiča** z naslovom **Analiza trajnostnega vodenja skupnosti avstralskih Slovencev: primer S. A. S. & S. Club »Jadran«**. Prispevek analizira, kako naj skupnost ohrani svoj položaj in vlogo skozi prizmo nasledstva in izzivov vključevanja mlajših generacij v skupnost in s tem prevzemanja odgovornosti, kar je nujno za njen dolgoročni obstoj in s tem za ohranjanje Slovencev kot »organizirane skupnosti«.

Uspešno vodenje

Razvoj podjetij je odvisen tudi od uspešnega vodenja. Več prispevkov analizira različne vidike vodenja podjetij. V trenutnih pandemičnih razmerah, ki sovpadajo s četrto industrijsko revolucijo, bo zagotovo zanimiv prispevek z naslovom **Vloga ideoloških sporočil v vodenju sprememb: lekcije korporativnih kultov** avtorjev **Antonia Sadarića** in **Mihe Škerlavaja**. Avtorja skušata potegniti pozitivno noto iz sicer pogosto spornih praks vodij kultov in na podlagi njihove izkušnje, ki spodbuja predanost in sledenje, podati nauke za vodenje v času hitrih sprememb. Kot poudarjata, kombinacija »voditeljeve komunikacijske sposobnosti in karizmatične osebnostne lastnosti, pa tudi dovzetnost sledilcev« omogočata doseganje ciljev. Pri tem pa ni nepomembno, da so sporočila voditeljev jasna, lahko razumljiva in tudi čustveno angažirajo posameznika. Kot pravita, se »razen očitnega moralno vprašljivega vedenja kultnih voditeljev lahko od teh veliko naučimo o tem, kako učinkoviteje ravnati v procesu vodenja sprememb«.

Trenutna pandemična situacija, ki se dogaja v sicer izjemno dinamičnem poslovnem okolju in v času tehnoloških sprememb, pa zahteva veliko prilagajanja in učenja ter povzroča tudi veliko stresa. O teh vidikih govorijo naslednji trije prispevki. **Barbara Hvalič Erzetič** v prispevku **Vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost** opozarja, da »podjetniki, ki se kontinuirano izobražujejo in usposabljajo, dosegajo večji podjetniški uspeh kot podjetniki, ki se ne izobražujejo in usposabljajo«. **Melita Balas Rant** (v tej knjigi) v prispevku **Osebna rast in stres: Kako se različne stopnje osebnega razvoja odzivajo na stres?** opozori, da višja stopnja osebnega razvoja običajno pomeni, da se posameznik na stres odzove sicer bolj

intenzivno, vendar manj avtomatsko, strategije soočenja s stresom so bolj zavestne in pozitivne.

Uspešnost podjetij je odvisna tudi od vedenja zaposlenih, kot pišeta **Ajda Merkuž** in **Katarina Katja Mihelič** v prispevku **Državljansko vedenje zaposlenih za dobrobit podjetja: vloga fleksibilnosti pri delu in jedrnega samovrednotenja**. Organizacije, ki dajo več poudarka na usklajevanje delovnih nalog in zasebnega življenja zaposlenega, omogočajo več osebne rasti posameznikov, kar je pomembno predvsem za nove generacije. Podjetja, ki omogočajo takšno rast, so podjetja, v katerih je več državljanskega vedenja posameznikov, kar je za podjetja dobro, saj imajo manj stroškov zaradi fluktuacije zaposlenih, zaposleni so bolj zadovoljni, bolje sodelujejo, zato je podjetje tudi uspešnejše. Hkrati je to konkurenčna prednost zaposlovalcev pri pridobivanju talentov.

Luka Tomat, **Anton Manfreda** in **Peter Trkman** v prispevku **Vloga osebnostnih lastnosti v poslovno-informacijskih poklicih** (v tej publikaciji) dodajo zgoraj omenjenim vidikom še pomen osebnostnih lastnosti za uspešno delo. Same formalne kvalifikacije namreč še niso zadosten pogoj za uspešno delovanje v nekem poslovnem okolju, česar se delodajalci dobro zavedajo. Prispevek tako analizira vlogo osebnostih testov v procesu izbire najustreznejših zaposlenih v poslovno-informacijskih poklicih.

Z vidika uspešnosti podjetij so zelo pomembna tudi pogajanja. Pomemben praktični prispevek k razvoju kurikuluma in tudi napotke za usposabljanja v podjetjih podaja **Mateja Dostal** v prispevku **Simulacije poslovnega sestanka v angleškem jeziku za učinkovite mednarodne poslovne sestanke**, ki analizira interakcijo študentov poslovnih in ekonomskih ved in interakcijo poslovnežev na poslovnih sestankih v angleškem jeziku. Kot ugotavlja s pomočjo tehnike besedilnega rudarjenja, se ta interakcija razlikuje po korpusu besed v več dimenzijah. To je pomembno spoznanje, ki kaže na vlogo izkušenj pri uporabi jezika. Uporaba teh spoznanj bo omogočila ustrezen razvoj kurikuluma za lažje vključevanje v mednarodno poslovno okolje in tudi pripomogla k razvoju smernic za vseživljenjsko učenje angleškega jezika.

Če je v podjetjih področje razvoja človeškega kapitala zelo pomembno in mu podjetja posvečajo precej pozornosti, je ta vidik torej izjemno pomemben tudi v akademski sferi, kot opozarjata tudi **Irena Ograjenšek** in **Metka Kogovšek** (v tej publikaciji) v prispevku **Vpliv spolne strukture parov mentor-varovanec na varovančevo raziskovalno produktivnost: preliminarni raziskovalni izsledki**. Pomembni so sodelovanje, prenos znanja, raziskovalna aktivnost znotraj sodelujočih ekip in seveda tudi zaupanje.

Trajnostni vidiki razvoja podjetij in obnašanja potrošnikov

Trajnostno poslovanje podjetij postaja vedno bolj tudi konkurenčna prednost, zato podjetja vlagajo v bolj trajnostno obnašanje na vseh treh področjih: ekonomskem, družbenem in seveda okoljskem, pri čemer je slednje običajno najbolj izpostavljeno. Več prispevkov v knjigi se ukvarja s problematiko s področja trajnostnega razvoja podjetij in panog. **Janez Dolšak**, **Nevenka Hrovatin** in **Jelena Zorič** v prispevku **Ovire in spodbujevalci energetsko učinkovitih investicij v slovenskih majhnih in srednje velikih podjetjih predelovalne industrije** ugotavljajo, da je med malimi in srednjimi podjetji vrzel v energijski učinkovitosti najizrazitejša. V analizi ovir za večjo energijsko učinkovitost izpostavljajo predvsem pomanjkanje finančnih sredstev in previsoke stroške investicije, cene energentov in prenizko donosnost energetsko učinkovitih investicij, medtem ko je glavni spodbujevalec zmanjšanje stroškov zaradi zmanjšanja stroškov za energijo.

V Sloveniji prispeva kmetijstvo sicer dva odstotka BDP, sama kmetijska proizvodnja (brez gozdarstva in ribištva) pa celo samo 1,2 % BDP (SURS, 2021). Kljub temu se povečuje zavedanje o pomenu kmetijstva in sposobnosti gospodarstva za večjo samooskrbo, saj se s tem povečuje tudi kakovost hrane. **Janez Grad**, **Talib Damij** in **Nadja Damij** v svojem prispevku z naslovom **Načrtovanje ekološkega kmetovanja z metodo linearnega programiranja** razvijejo praktično orodje za »orodje za oblikovanje učinkovitega, uspešnega in dobičkonosnega proizvodnega načrta, v skladu s pričakovanji kmeta«.

Naja Marot in **Irena Ograjenšek** se v svojem prispevku **Analiza dostopnosti kulturnega turizma v Ljubljani predstavnikom ranljivih skupin** dotakneta družbenega vidika trajnostnega razvoja, in sicer na področju kulturnega turizma. Avtorici opozarjata, da je treba izboljšati fizično in cenovno dostopnost kulturnega turizma za prikrajšane skupine, in sicer tudi z oblikovanjem osnovnih standardov dostopnosti.

Vrednote ljudi oziroma s tem porabnikov v Sloveniji in drugod v Evropi se zagotovo spreminjajo, trajnost postaja vedno pomembnejša. Na to v knjigi opozarja več prispevkov. **Mila Zečević**, **Petar Gidaković** in **Vesna Žabkar** v prispevku **Skrb zaradi podnebnih sprememb in trajnostne porabniške vrednote mladih v Sloveniji** ugotavljajo, da sta »občutek soodgovornosti in zaznano opolnomočenje (...) pomembna dejavnika, ki pozitivno vplivata na trajnostne porabniške vrednote mladih porabnikov«.

Mateja Kos Koklič, **Tanja Dmitrović** in **Maja Hrlec Gorše** v prispevku **»Dati vase« in »dati nase«: kvalitativna raziskava o trajnostni potrošnji hrane in oblačil** ugotavljajo, da je trajnostno naravnanost pri potrošnji hrane možno zaznati

predvsem v prednakupni in nakupni fazi, pri čemer porabniki analizirajo izvor in način pridelave, skrbi pa jih predvsem zdravje. Pri oblačilih se trajnostna naravnanost pokaže v ponakupni fazi, glavni motivi pa so iskanje kakovostnih in dolgotrajnih izdelkov.

Za bolj trajnostno obnašanje posameznikov pa so pomembne tudi spodbude, o čemer govori prispevek z naslovom **Nevromarketing: zeleno oglaševanje za prihodnje generacije Tanje Kolenc** in **Mine Ličen**. Avtorici skušata razvozlati paradoks, ki se kaže v dejstvu, da »oglasi, ki promovirajo okolju prijazne izdelke in storitve, hkrati pa slonijo na okoljevarstvenih sporočilih, v raziskavah dosegajo boljši odziv kot njihove običajne različice«, žal pa nakupne navade ne odražajo tega dejstva. Avtorici izpostavita, da je ključno, da podjetja pri potrošniku izzovejo proaktivnost, sploh pri generaciji Z.

Manca Toporišič Gašperšič in **Mina Ličen** pa v prispevku z naslovom **Vpliv zunanjih spodbud na prosocialno vedenje** s pomočjo eksperimenta, ki temelji na diktatorjevi igri in analizira darovanje v dobrodelne namene, ugotavljata, da so posamezniki več darovali v primerih, ko so imeli privzeto stanje in možnost, da se izključijo (opt-out), kot v kontrolni skupini brez privzetega stanja in možnosti opt-out. Kot poudarita, »močnejša privzeta stanja povzročijo, da je posameznik bolj naklonjen sprejemanju prosocialnih odločitev«.

Barbara Culiberg in **Maja Golf Papež** v prispevku z naslovom **Oblike problematičnih vedenj uporabnikov v delitveni ekonomiji: primer Airbnb** ugotavljata, da je delitvena ekonomija ena od praks, ki naj bi pospešile doseganje ciljev trajnostnega razvoja zaradi bolj racionalne rabe resursov (Moraga et al., 2019), vendar pa je treba za uspešno deljenje veliko zaupanja. Prispevek analizira problematično vedenje, ki je bilo zaznano na področju delitvene ekonomije, pri čemer avtorici posebno pozornost namenita klasifikaciji in nadaljnji analizi naslednjih skupin problematičnih vedenj: neprofesionalna, brezobzirna, nezakonita in neodobravana vedenja.

Maja Konečnik Ruzzier in **Sabina Ivanova** v članku **Sovraštvo do blagovne znamke: pomen zaznavanja in ustreznega ukrepanja** analizirata zelo pomemben vidik sovraštva do blagovne znamke. Prispevek empirično analizira pojav sovraštva do blagovne znamke med slovenskimi porabniki. Ta se pogosto pojavlja predvsem kot širjenje negativnih informacij od ust do ust, temu pa sledi izogibanje blagovni znamki, maščevanje in elektronsko širjenje negativnih informacij od ust do ust. Za podjetja so pomembna zlasti priporočila, ki jih avtorici oblikujeta na podlagi empiričnih spoznanj.

Mila Zečević, **Dejan Mijatović**, **Mateja Kos Koklič**, **Petar Gidaković** in **Vesna Žabkar** v prispevku z naslovom **Uporabnost prehranskih aplikacij: mednarodne in slovenske izkušnje** analizirajo uporabnost prehranskih aplikacij v primerjalnem

kontekstu in opozorijo na pomanjkljivosti in uporabnosti aplikacij, ki lahko prispevajo k boljšemu javnemu zdravju in s tem bolj trajnostnemu razvoju.

Sklepna beseda

Ekonomska fakulteta je skozi zadnjih 75 let zaznamovala marsikateri uspešen korak na poti slovenskega razvoja. Kot izpostavljata Irena Ograjenšek in Metka Kogovšek (v tej publikaciji), k uspehu seveda prispeva najprej sklop individualnih dejavnikov, ki določajo aktivnosti in uspešnost vsakega raziskovalca posebej. Izjemno pomembni pa so tudi kontekstualni dejavniki (javni ugled institucije, raziskovalni rezultati (…), intenzivnost sodelovanja v formalnih in neformalnih akademskih mrežah itd.). Vsi rezultati so zato tudi odraz okolja, v katerem uspešno delujemo s pomočjo kontekstualnih dejavnikov (in včasih tudi njim navkljub).

Na koncu se želimo zahvaliti vsem avtorjem, ki so delili z nami svoje delo in omogočili nastanek te publikacije. Želimo se zahvaliti tudi vsem, ki so pomagali pri recenziranju in tehnični pripravi del za objavo. Najprej gre tako zahvala recenzentom prof. dr. Marini Dabić, Univerza v Zagrebu in Nottingham Trent University, ter prof. dr. Barbari Čater, izr. prof. dr. Mateju Černetu, prof. dr. Miru Gradišarju, izr. prof. dr. Mateji Kos Koklič, prof. dr. Darji Peljhan, prof. dr. Miroslavu Verbiču in prof. dr. Katji Zajc Kejžar z Ekonomske fakultete. Iskrena hvala tudi Nini Kotar za pomoč in potrpežljivost pri tehnični postavitvi knjige ter lektorici Danijeli Čibej za skrb, da je naša publikacija ne samo znanstveno, ampak tudi jezikovno odlična.

V želji, da bi ta in prihodnje publikacije dosegle odmev in učinek, ki si ju zaslužijo, vam želimo prijetno branje in obilico novih spoznanj.

Reference

Alexia Prskawetz, Bernhard Mahlberg, Vegard Skirbekk, Inga Freund, Maria Winkler-Dworak, Thomas Lindh, Bo Malmberg, Ann-Christin Jans, Oskar Skans Nordström, Fredrik Andersson, Österreichische Akademie, & Der Wissenschaften. (2005). T*he impact of population ageing on innovation and productivity growth in Europe*. edsbas. h ttp://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.C2A755E3&lang=sl&site=eds-live

Ekonomska fakulteta. (2021). Jubilejnih 75 let Ekonomske fakultete: »Z optimizmom in zagnanostjo zremo v prihodnost«. *EFnet Portal*. http://efnet.si/2021/03/jubilejnih-75-let-ekonomske-fakultete-z-optimizmom-in-zagnanostjo-zremo-v-prihodnost/

European Commission. (2019). *The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2016-2070)* [Text]. European Commission. https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/2018-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2016-2070_en

Moraga, G., Huysveld, S., Mathieux, F., Blengini, G. A., Alaerts, L., Van Acker, K., de Meester, S. & Dewulf, J. (2019). Circular economy indicators: What do they measure? *Resources, Conservation and Recycling*, *146*, 452–461. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.045

OECD. (2020). *OECD Data warehouse* [Text]. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-stat/data-warehouse_data-00900-en

Political theorists have been worrying about mob rule for 2000 years. (2021, January 16). *The Economist*. https://www.economist.com/international/2021/01/16/political-theorists-have-been-worrying-about-mob-rule-for-2000-years

SICRIS. (2021). SICRIS Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. https://www.sicris.si/public/jqm/search_basic.orgSearch&opt=2&subopt=7&code1=org&code2=nameadvanced&search_term=name=ekonomska%20fakulteta%20and%20sci=%20and%20fil=%20and%20sub=%20and%20statfrm=

SURS. (2021). *SI-STAT podatkovni portal*. SURS (Statistični urad RS). www.stat.si

RAZISKOVALNA USPEŠNOST EKONOMSKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI

Tjaša Redek, Uroš Godnov, Tomaž Ulčakar

Uvod

Univerza v Ljubljani je leta 2019 praznovala častitljivo stoletnico. Je največja in tudi najstarejša slovenska visokošolska in prav tako raziskovalna ustanova v Sloveniji. Univerza v Ljubljani, ki jo sestavlja 23 fakultet in tri akademije, danes združuje okoli 41 tisoč študentov ter več kot 6 tisoč raziskovalcev, asistentov ter različnih strokovnih sodelavcev (Univerza v Ljubljani, 2021). Sodi v zgornje tri odstotke najuglednejših univerz na svetu, uvrščena je na več lestvic, med drugimi med najboljših 600 univerz na svetu, če uspešnost merimo po uvrstitvi na šanghajski lestvici, dobro pa je uvrščena tudi na Times Higher Education in druge (Univerza v Ljubljani, 2021). Slovenski visokošolski prostor sicer sooblikuje skupaj 112 visokošolskih zavodov (kar vključuje tudi vse posamezne fakultete znotraj univerz ter druge visokošolske zavode, podatek velja za december 2020) (Republika Slovenija Gov.si, 2021).

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani je ena od 26 članic Univerze v Ljubljani. Ustanovljena je bila takoj po koncu druge svetovne vojne leta 1946 in je leta 2021 praznovala 75 let. V času svojega delovanja je dosegla rezultate, ki bi ji jih lahko zavidale bistveno večje, bogatejše in starejše šole ter univerze. Ekonomska fakulteta je namreč danes ena od redkih svetovnih poslovnih šol, ki ima tri mednarodne akreditacije: EQUIS, AACSB in AMBA, uvršča pa se tudi med 90 najboljših poslovnih šol v Evropi na lestvici Financial Times. Na fakulteti je od leta 1946 diplomiralo že več kot 50 tisoč diplomantov (Ekonomska fakulteta, 2021a, 2021b). Fakulteta je najprej prepoznavna kot pedagoška institucija, kjer so se "kalili" nekateri najvidnejši slovenski ekonomisti in poslovneži ter tudi mednarodno uveljavljeni raziskovalci. K uspešnemu pedagoškemu delu ter k razvoju fakultete nasploh zagotovo pripomore tudi njena tesna povezanost z gospodarstvom, s čimer ostaja tesno povezana s prakso, številni ugledni poslovneži pa se kot gosti vključujejo v pedagoški proces. H kakovosti pedagoškega dela veliko prispeva tudi aktivno vključevanje številnih uglednih domačih in tujih profesorjev ter raziskovalcev v pedagoški proces (Ekonomska fakulteta, 2021a). Ekonomska fakulteta pa je tudi izjemno uspešna raziskovalna institucija. Samo v letu 2020 so raziskovalci z Ekonomske fakultete objavili kar 94 člankov, od tega 11 v revijah najvišje kakovosti (A*), 21 pa v kategoriji odličnih revij (A). Objavili so tudi 39 poglavij v knjigah ter pet monografij, pa tudi 41 različnih poročil in študij (upoštevane zgolj objave A-D iz klasifikacije EF). Z analizami, ki so jih pripravljali v okviru publikacij, so ali bodo prispevali k doseganju več različnih ciljev trajnostnega razvoja, med katerimi so v

ospredju zlasti naslednji cilji: dostojno delo in gospodarska rast, industrija, inovacije in infrastruktura, trajnostna potrošnja in proizvodnja ter zdravje ter blaginja. Ekonomska fakulteta je leta 2020 tudi izjemno hitro reagirala na spremembe v okolju, ki ga je zaznamovala pandemija. Skozi serijo dogodkov pod krovnim imenom "EF prispeva" se je samo v prvem valu epidemije zvrstilo 43 webinarjev, avtorji pa so v letu 2020 prispevali tudi več kot 2300 objav v različnih medijih (University of Ljubljana, School of Economics and Business, 2021).

Namen tega poglavja je analizirati raziskovalno uspešnost Ekonomske fakultete v širšem slovenskem prostoru ter podrobneje predstaviti rezultate znotraj fakultete. Analiza je pripravljena s pomočjo podatkov iz baze SICRIS, ki smo jih pridobili marca 2021. V analizi nas zanimajo različni kazalci raziskovalne uspešnosti: od števila najboljših objav do citiranosti in števila strokovnih prispevkov, saj tudi ti odražajo vpetost institucije v okolje oziroma gospodarstvo.

V nadaljevanju najprej predstavimo metodologijo analize, nato predstavljamo položaj Ekonomske fakultete glede na tri univerze v Sloveniji: Univerzo v Ljubljani, Univerzo na Primorskem in Univerzo v Mariboru. Sledi predstavitev raziskovalnih rezultatov Ekonomske fakultete.

Metodologija, cilji in predstavitev podatkov

Ekonomska fakulteta ima 4 temeljna raziskovalna področja: (1) konkurenčnost, inovativnost in trajnost, (2) vodenje, management znanja in organizacije, (3) management poslovnih procesov in nabavnih verig ter (3) globalizacija, mednarodna menjava ter mednarodni finančni trgi (Faculty of Economics, 2018). Ta vsebinska področja so tudi temeljna področja raziskovanja vsake ekonomsko-poslovne šole. Podatki o znanstvenem in strokovnem delovanju raziskovalcev Ekonomske fakultete za obdobje od začetka leta 2016 do konca leta 2020 (SICRIS, 2021) kažejo, da so raziskovalci skupaj v omenjenih petih letih dosegli 133 239 točk, pripravili 2477 znanstvenih in 9662 strokovnih del, od tega je bilo kar 764 del v kategoriji A", torej v kategoriji izjemnih dosežkov.

Cilj analize v tem poglavju je natančnejša predstavitev raziskovalnih dosežkov raziskovalcev z Ekonomske fakultete s pomočjo podatkov SICRIS, in sicer podatkov iz razčlenitve raziskovalne uspešnosti posameznih raziskovalcev, kot raziskovalno uspešnost ocenjuje Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS (Vrednotenje bibliografskih kazalcev raziskovalne uspešnosti po metodologiji ARRS).

Metodologija. Podatke o raziskovalni uspešnosti raziskovalcev Ekonomske fakultete smo zajeli dne 18. 3. 2020, pri čemer smo se omejili na dosežke zaposlenih v zadnjem

petletnem obdobju (od začetka leta 2016 do konca 2020). Pridobili smo podatke o uspešnosti posameznih raziskovalcev, pri čemer so nas zanimale predvsem osnovne kategorije merjenja uspešnosti: skupne točke, A1, A3, A'', A', A1/«, CI10, CImax, h10, WOS in citati Scopus (metodološka pojasnila v (IZUM, 2017). Iz baze SICRIS pa smo iz osnovnega pregleda podatkov posameznih raziskovalnih organizacij pridobili tudi osnovne podatke za posamezne institucije, s katerimi primerjamo Ekonomsko fakulteto (SICRIS, 2021). Podatki za institucije so navedeni za dan 18. 3. 2021 (ne za 2016–2020), podatki za posamezne raziskovalce pa so bili zbrani 20. 3.2021 in zajemajo obdobje 2016–2021 (20. 3. 2021).

Primerjalna analiza raziskovalne uspešnosti raziskovalcev Ekonomske fakultete

V Sloveniji je 5 univerz, od tega sta Univerza v Novem mestu in Univerza v Novi Gorici[1] manjši, tri univerze, Univerza v Ljubljani, Univerza v Mariboru in Univerza na Primorskem, pa so večje. Pri primerjavi raziskovalnih rezultatov se bomo zato osredotočili zlasti na zadnje tri, pri čemer bomo Ekonomsko fakulteto primerjali z njimi po več kazalcih, predvsem pa po kazalcih raziskovalne uspešnosti.[2]

1 Po podatkih SICRIS ima Univerza v Novi Gorici 95 raziskovalcev, ki so razporejeni med več različnih ved. Univerza v Novem mestu pa ima po podatkih SICRIS celo samo 2 raziskovalca (posamezne članice raziskovalce vodijo posebej) (SICRIS, 2021). Velikost in razpršenost po raziskovalnih področjih vplivata na primerjavo zaradi vpliva na distribucije, zato bomo v analizi predstavili samo večje 3 univerze.

2 Analiza prav tako ne zajema analize sredstev ARRS, kjer je na področju družboslovja tradicionalno velika konkurenca za pridobitev sredstev. Takšna analiza, ki bi upoštevala analizo razmerij med outputi in inputi, je ena od možnih razširitev analize v bodoče.

Tabela 1: Raziskovalni rezultati Ekonomske fakultete ter izbranih treh univerz za obdobje zadnjih 5 let do 18. 3. 2021,***

		Institucija				Povprečje na raziskovalca			
		EF	**UNI LJ**	**UNI P**	**UNI MB**	**EF**	**UNI LJ**	**UNI P**	**UNI MB**
Razsikovalni rezultati	Število raziskovalcev	172	4340	460	1313	172	4340	460	1313
	Upoš. tč.	65640,4	1266763,0	149902,6	436252,4	381,6	291,9	325,9	332,3
	A''	17818,7	165914,0	13614,3	52029,5	103,6	38,2	29,6	39,6
	A'	35714,1	535620,8	54066,2	171669,3	207,6	123,4	117,5	130,7
	A1/2	39797,6	709539,0	77770,3	233285,7	231,4	163,5	169,1	177,7
	CI10**	25612	699823	86244	211688	148,9	161,2	187,5	161,2
	Cimax**	964	11135	8229	7396	5,6	2,6	17,9	5,6
	h10**	70	230	93	152	0,4	0,1	0,2	0,1
	A1	232,9	4165,1	476,0	1412,3	1,4	1,0	1,0	1,1
	A3***	26,4	1956,4	180,6	543,6	0,2	0,5	0,4	0,4
WoS citati	Povezani zapisi	1291	43880	4624	12731	7,5	10,1	10,1	9,7
	Citati	20670	833450	91791	234277	120,2	192,0	199,5	178,4
	Čisti citati	19282	722120	82028	207459	112,1	166,4	178,3	158,0
	Povprečje čistih citatov	14,9	16,5	17,7	16,3				
Scopus citati	Povezani zapisi	1506	49746	5005	15513	8,8	11,5	10,9	11,8
	Citati	27637	949260	103780	273513	160,7	218,7	225,6	208,3
	Čisti citati	25981	829097	92920	242788	151,1	191,0	202,0	184,9
		17,3	16,7	18,6	15,7				

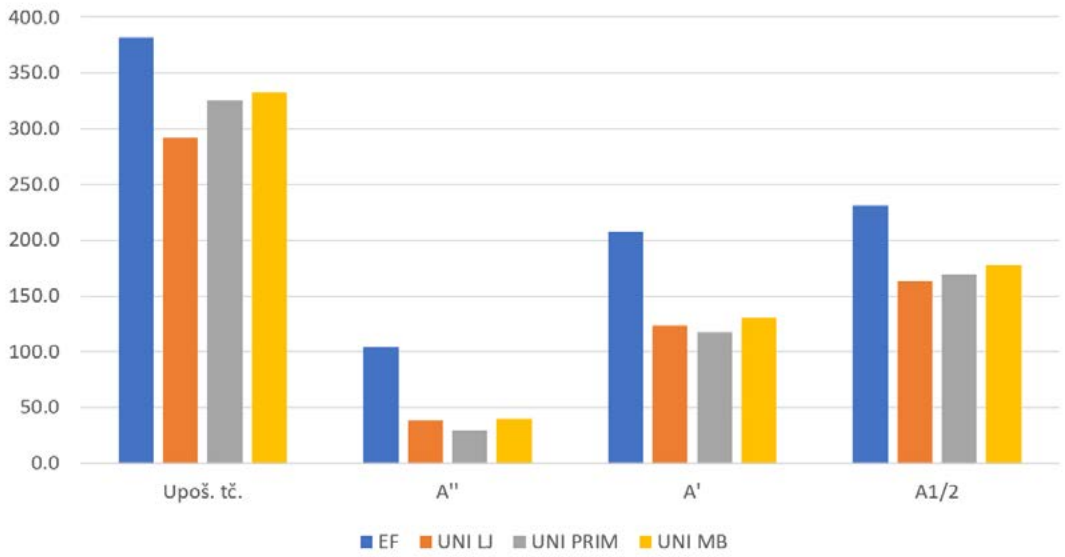
* Podatki za zadnjih 5 let (citati za zadnjih 10 let) na dan 18. 3. 2021; A3 za obdobje 2013–2017
** Upoštevane točke, A'' – izjemni dosežki, A' – zelo kakovostni dosežki, A1/2 – pomembni dosežki, CI10 – število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih, CImax – najodmevnejše delo v zadnjih 10 letih, H10 – indeks v zadnjih 10 letih, A3 – sredstva izven ARRS. *** Ažurirano nazadnje 2017.

Podatki: (SICRIS, 2021).

V sistemu SICRIS, ki je namenjen spremljanju raziskovalnih dejavnosti organizacij in posameznikov, se pri ocenjevanju organizacij spremljajo izbrani glavni kazalniki, ki so povzeti v tabeli 1. V zadnjih petih letih so raziskovalci Ekonomske fakultete skupaj dosegli dobrih 65 tisoč točk, kar je 5,2 % vseh točk, ki so jih dosegli vsi raziskovalcu Univerze v Ljubljani, čeprav predstavljajo raziskovalci Ekonomske fakultete manj kot 4 % vseh raziskovalcev. To kaže na nadpovprečno raziskovalno aktivnost na Ekonomski fakulteti v primerjavi z drugimi članicami Univerze v Ljubljani (v povprečju). Ekonomska fakulteta je v zadnjih 20 letih izjemno pozornost posvečala tudi doseganju višje kakovosti znanstvenih objav. Od 65 tisoč točk je bilo skoraj 18 tisoč točk doseženih iz naslova t. i. izjemnih objav (A''). Ekonomska fakulteta je tako v opazovanem

obdobju prispevala slabih 11 % vseh točk Univerze v Ljubljani, ki jih je ta pridobila iz naslova izjemnih dosežkov. Po citiranosti glede na bazo WoS (povprečje čistih citatov) je Ekonomska fakulteta nekoliko slabša od povprečja Univerze v Ljubljani, če pa pogledamo povprečje čistih citatov Scopus, pa presega povprečje Univerze v Ljubljani. Ob upoštevanju mednarodnih podatkov, ki kažejo, da so tehnične in naravoslovne vede ter medicina tiste, kjer je citiranost bistveno večja kot v ekonomiji, so ti rezultati še toliko zgovornejši. V svetu je v analizi, ki je zajemala obdobje od leta 1996 do 2017, namreč medianski avtor s področja ekonomije in poslovnih ved zabeležil 83 citatov, medtem ko so jih avtorji s področja biomedicine kar 212 (Ioannidis et al., 2019).

Slika 1: Izbrani povprečni rezultati na raziskovalca Ekonomske fakultete ter izbranih treh univerz v obdobju zadnjih 5 let do dne 18. 3. 2021,***



** Podatki za zadnjih 5 let (citati za zadnjih 10 let) na dan 18. 3 .2021; A3 za obdobje 2013–2017*
*** Upoštevane točke, A'' – izjemni dosežki, A' – zelo kakovostni dosežki, A1/2 – pomembni dosežki, CI10 – število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih, CImax – najodmevnejše delo v zadnjih 10 letih, H10 – indeks v zadnjih 10 letih, A3 – sredstva izven ARRS.*

Podatki: (SICRIS, 2021).

Ekonomska fakulteta dosega nadpovprečne rezultate tudi v primerjavi z drugima dvema univerzama. Po doseženih točkah na raziskovalca tako presega povprečje Univerze v Ljubljani za približno 30 %, za približno 15 % oziroma 17 % pa tudi povprečje doseženih točk na povprečnega raziskovalca Univerze v Mariboru oziroma Univerze na Primorskem. Po uspešnosti Ekonomska fakulteta izrazito izstopa pri najboljših objavah (A''), saj po tem kazalcu za kar 170 % presega povprečje doseženih

točk na Univerzi v Ljubljani, za 160 % povprečje Univerze v Mariboru in za 250 % povprečje Univerze na Primorskem. Izrazito preseganje se kaže tudi na področju zelo kakovostnih dosežkov (A') in pomembnih dosežkov (A1/2). Med posameznimi vedami sicer obstajajo precejšnje razlike v sami naravi objavljanja, pri čemer običajno izstopajo navzgor naravoslovne in tehnične vede, kar deloma prispeva k razlagi razlik med institucijami (kar pa ni namen te diskusije). Rezultati Ekonomske fakultete so v luči teh razlik še toliko pomembnejši, saj opozarjajo na to, da je mogoče s sistematično institucionalno podporo raziskovanju in vpetosti v mednarodne povezave doseči zelo dobre raziskovalne rezultate.

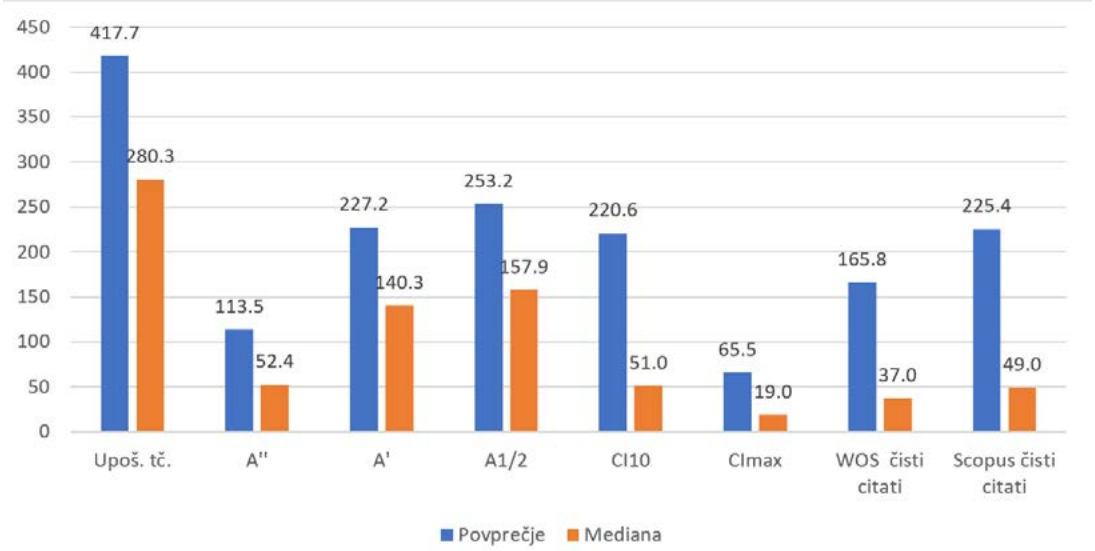
Raziskovalna aktivnost na Ekonomski fakulteti za obdobje 2016-2021

V nadaljevanju natančneje analiziramo uspešnost raziskovalcev Ekonomske fakultete v obdobju od začetka leta 2016 do 20. marca 2021. V analizo raziskovalnih rezultatov na Ekonomski fakulteti smo zajeli vse raziskovalce, ki so zaposleni za poln ali krajši delovni čas in so imeli 20. 3. 2021 povezano bibliografijo s svojo raziskovalno številko, izločeni pa so bili tisti, ki so trenutno na daljši odsotnosti v tujini. V analizo je bilo tako vključenih 158 raziskovalcev. V povprečju je vsak raziskovalec na Ekonomski fakulteti v obdobju med letoma 2016 in 2020 dosegel 417 točk, pri čemer je najuspešnejši dosegel kar 2175 točk po metodologiji SICRIS, medianski raziskovalec pa je dosegel 280 točk. V povprečju je vsak raziskovalec objavil okoli 14 znanstvenih del, kar je skoraj 3 znanstvena dela na leto (medianski 9 oziroma 1,8 na leto). Če pogledamo podatke o najbolj kakovostnih delih (skupina A" – izjemni dosežki), je vsak od raziskovalcev objavil 2,25 dela iz te skupine, in 5,27 dela iz skupine A' (zelo kakovostni dosežki). Vsak raziskovalec je v povprečju v teh petih letih objavil tudi skoraj 52 strokovnih del oziroma okoli 10 na leto, medianski pa 40 oziroma 8 na leto. Najbolj produktivni raziskovalec po znanstvenih delih pa je v obdobju 2016–2020 objavil kar 78 znanstvenih del, najbolj produktiven raziskovalec, če štejemo samo strokovne objave, pa je objavil v petih letih kar 428 del, ki sodijo v kategorijo strokovnih del. Raziskovalci so bili v povprečju uredniki 0,27 revije/monografije (kategorija 2G [3]) oziroma 0,57 revije/monografije (kategorija 2F[4]).

3 urednik revije 1A, 1B (glavni urednik, odgovorni urednik, glavni in odgovorni urednik, predsednik uredniškega sveta) ali monografije (2.01 iz 2A)

4 urednik revije 1A, 1B (urednik, gostujoči urednik, urednik področja, član uredniškega odbora itd.)

Slika 2: Raziskovalni rezultati raziskovalcev Ekonomske fakultete v obdobju 2015–2021: število doseženih točk v posamezni kategoriji in število citatov



*** Upoštevane točke, A'' – izjemni dosežki, A' – zelo kakovostni dosežki, A1/2 – pomembni dosežki, CI10 – število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih, CImax – najodmevnejše delo v zadnjih 10 letih, H10 – indeks v zadnjih 10 letih, A3 – sredstva izven ARRS.*

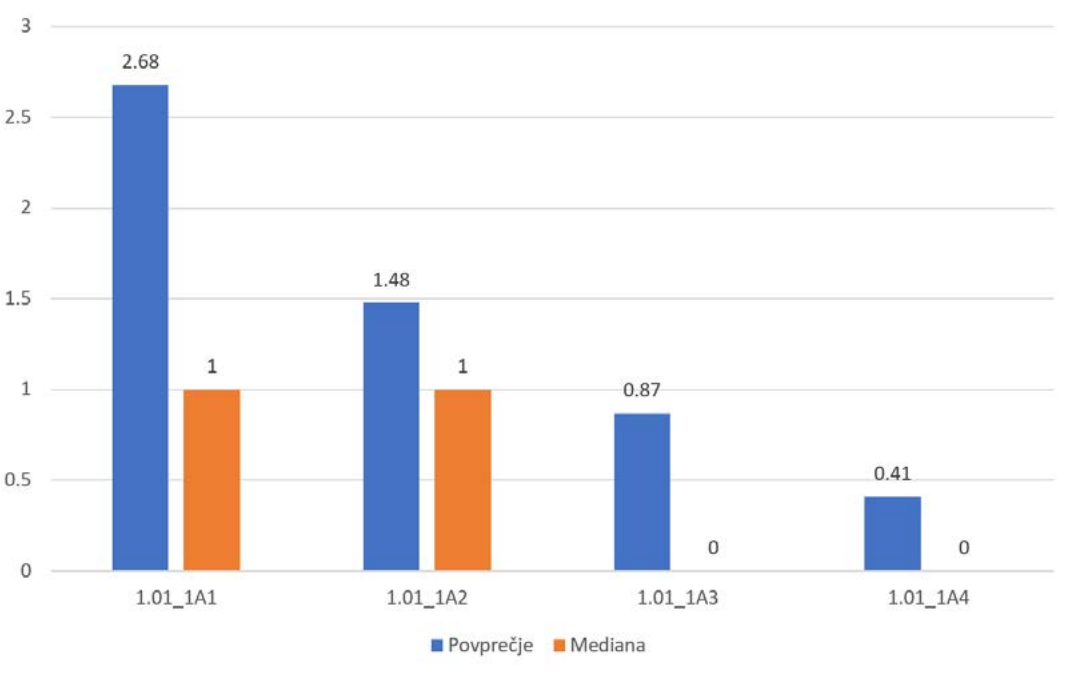
Podatki: (SICRIS, 2021), 20. 3. 2021.

Raziskovalci Ekonomske fakultete so zelo uspešni tudi po citiranosti. V povprečju je vsak raziskovalec v analiziranem obdobju zabeležil 225 čistih citatov Scopus in 166 čistih citatov v bazi WoS. Medianski raziskovalec je sicer zabeležil precej manj citatov, 49 citatov v bazi Scopus in 37 v bazi WoS, kar kaže na precejšnjo asimetrijo. Najbolj citiran raziskovalec je tako imel več kot 1800 čistih citatov v bazi WoS in dobrih 2800 v bazi Scopus. Raziskovalci Ekonomske fakultete, kot kažejo omenjeni rezultati, tako uspešno objavljajo svoje delo, hkrati pa kakovost njihovega dela skozi citiranje prepoznavajo tudi drugi avtorji, saj se avtorji z Ekonomske fakultete pojavljajo med najbolj citiranimi 100 tisoč avtorji v svetu, med njimi Peter Trkman, Tanja Mihalič in Boštjan Antončič (Baas et al., 2020; Ioannidis et al., 2019, 2020).

Slika 3 prikazuje podatke o številu del v posameznih kategorijah znanstvenih člankov, in sicer samo v skupini 1.01, ki vsebuje članke, objavljene v revijah, ki so vključene v baze SCI Expanded, SSCI, Scopus (d) ali Scopus (h). Te revije so glede na višino razvrščene v 4 kategorije (od A1 (najslabše v tej kategoriji) do A4 (najboljše)). V zadnjih petih letih je tako vsak od analiziranih raziskovalcev objavil 0,4 članka v najboljših revijah na svetu, kar je seveda izjemen dosežek. Hkrati je vsak od raziskovalcev objavil

še 5 prispevkov v drugih indeksiranih revijah, skupaj tako 5,4 prispevka v indeksiranih revijah ali več kot enega na leto.

*Slika 3: Število del v posamezni kategoriji znanstvenih del 1.01**



**1.01 1A1–1A4 – znanstveni članek v revijah, ki jih indeksira SCI Expanded, SSCI, Scopus (d) ali Scopus (h) (glede na faktor vpliva JCR oz. SNIP) (BIBLIO-A)*

Podatki: (SICRIS, 2021), 16. 3. 2021.

Raziskovalci so se aktivno vključevali v raziskovalno delo in različno diseminirali svoje rezultate. Vsak raziskovalec se je v povprečju udeležil dveh konferenc s prispevkom v nerecenziranem zborniku in 0,5 konference s prispevkom v recenziranem zborniku. Iz tega naslova so raziskovalci Ekonomske fakultete zabeležili dobrih 3700 raziskovalnih točk.

Izjemno močna pa je bila tudi diseminacija prek različnega strokovnega udejstvovanja. Skupaj so raziskovalci Ekonomske fakultete v omenjenem obdobju pripravili kar 8127 strokovnih del, najbolj "ploden" kar, kot je bilo že rečeno, 428 del, ki štejejo v skupino del, ki se upoštevajo za "strokovno uspešnost". Hitra analiza korelacije med številom strokovnih in znanstvenih del tudi ne potrdi pogoste kritike, da tisti, ki pišejo veliko strokovnih prispevkov, niso tako močni glede na znanstveno delo. Korelacija je res šibka (0.16), vendar pozitivna in značilna. Res je, da omogoča strokovno delo pridobivanje

večjega števila točk, ki štejejo za strokovno uspešnost, če posameznik veliko dela, vendar pa je tudi diseminacija s strokovnega vidika, tj. z vidika diseminacije znanstvenega dela med strokovno javnost, zelo pomembna, prispeva h gospodarskemu napredku in kepi vlogo institucije v gospodarstvu in širšem družbenem okolju, zato je tudi ta plat aktivnosti v tekmi "publish or perish" izjemno pomembna. V tej luči je Ekonomska fakulteta, zavedajoč se svoje širše družbene vloge, v času prvega vala pandemije zelo aktivno delovala in skozi serijo webinarjev predstavljala različna spoznanja, katerih cilj je bil olajšati poslovanje v času pandemije (University of Ljubljana, School of Economics and Business, 2021).

Ekonomska fakulteta danes in jutri

Ekonomska fakulteta je v zadnjih 20 letih vlagala veliko naporov in sredstev v svoj razvoj in dosegla na vseh področjih zavidljive rezultate. Na pedagoškem področju so to zagotovo mednarodne akreditacije, ki jo uvrščajo v zgornji percentil evropskih šol. Izjemen napredek pa je fakulteta dosegla tudi na raziskovalnem področju, kar je jasno razvidno tudi iz rezultatov, ki jih izkazuje po metodologiji SICRIS. Rezultati, ki jih dosegajo raziskovalci, presegajo rezultate, ki jih dosegajo v povprečju tri analizirane univerze. Kot kažejo rezultati (čeprav ni zajeto skozi kazalec A3), je Ekonomska fakulteta izjemno močna tudi na področju strokovne dejavnosti. To je zaradi njene vpetosti v slovensko gospodarstvo in širši družbeni koncept zelo pomembno, saj lahko s tem prispeva k hitrejšemu razvoju slovenskega gospodarstva in celotne družbe. Ekonomska fakulteta je tako med epidemijo, med 31. 3. 2020 in koncem maja 2020, organizirala kar 43 različnih dogodkov, ki se jih je udeležilo več kot 30 000 udeležencev (University of Ljubljana, School of Economics and Business, 2021). To je vpliv, ki se ne vidi v izjemnih objavah in tudi ne v sklopu znanstvenega dela, vendar pa takšne aktivnosti zelo pomembno prispevajo h krepitvi vloge Ekonomske fakultete v gospodarstvu in prispevajo k njegovemu napredku, doseganju trajnostnih ciljev v gospodarstvu in družbi, predvsem tistih, ki so vezani na gospodarstvo, trg dela in blaginjo. Na tej točki je torej smiselno opozoriti tudi na problematiko metrike znanstvenega udejstvovanja, ki visoko ceni le najboljše znanstvene dosežke, zanemarja pa vprašanja družbenoekonomskega pomena in merjenja vpliva znanosti na družbenoekonomski razvoj. Na to opozarja tudi revija Science v posebni številki, namenjeni ravno rezultatom, vplivu in merjenju vpliva v znanosti (The Maze of Impact Metrics, 2013), pa tudi Čadež (2021, v tej publikaciji).

Literatura in viri

Baas, J., Boyack, K. & Ioannidis, J. P. A. (2020). *Data for "Updated science-wide author databases of standardized citation indicators." 2*. https://doi.org/10.17632/btchxktzyw.2

Ekonomska fakulteta. (2021a). Jubilejnih 75 let Ekonomske fakultete: »Z optimizmom in zagnanostjo zremo v prihodnost«. *EFnet Portal*. http://efnet.si/2021/03/jubilejnih-75-let-ekonomske-fakultete-z-optimizmom-in-zagnanostjo-zremo-v-prihodnost/

Ekonomska fakulteta. (2021b). *O fakulteti – Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani*. http://www.ef.uni-lj.si/o_fakulteti

Faculty of Economics. (2018). *Yearly review 2016/17*. http://e.issuu.com/embed.html#32975662/61265702

Ioannidis, J. P. A., Baas, J., Klavans, R. & Boyack, K. W. (2019). A standardized citation metrics author database annotated for scientific field. *PLOS Biology*, *17*(8), e3000384. https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000384

Ioannidis, J. P. A., Boyack, K. W. & Baas, J. (2020). Updated science-wide author databases of standardized citation indicators. *PLOS Biology*, *18*(10), e3000918. https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000918

IZUM. (2017). *Vrednotenje in vprašanja iz prakse pri vodenju bibliografij v sistemu COBISS.SI.* http://home.izum.si/IZUM/program_izobrazevanja/Prosojnice/T57.pdf

Republika Slovenija Gov.si. (2021). *EVŠ evidenca visokošolskih zavodov in študijskih programov | GOV.SI*. Portal GOV.SI. https://www.gov.si/teme/evs-evidenca-visokosolskih-zavodov-in-studijskih-programov/

SICRIS. (2021). *SICRIS Organizacije.* https://www.sicris.si/public/jqm/cris.aspx?lang=slv&opdescr=orgSearch&opt=2&subopt=7

SICRIS. (2021). *SICRIS Podatkovna baza*. https://www.sicris.si/public/jqm/cris.aspx?lang=slv&opdescr=orgSearch&opt=2&subopt=7

The maze of impact metrics. (2013). *Nature*, *502*(7471), 271. https://doi.org/10.1038/502271a

University of Ljubljana, School of Economics and Business. (2021). *Research. Annual report*. http://www.ef.uni-lj.si/media/document_files/o_fakulteti/EF_report_2020_web.pdf

Univerza v Ljubljani. (2021). *Univerza v Ljubljani*. https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/

IZZIVI USPEŠNEGA RAZVOJA DANES IN V BODOČE

BIBLIOMETRIČNA ANALIZA LITERATURE S PODROČJA NEOTIPLJIVEGA KAPITALA

Tjaša Redek, Uroš Godnov in Eva Erjavec

Povzetek

Gospodarska rast ter uspešnost podjetij se tradicionalno modelirata s pomočjo klasične oziroma razširjene produkcijske funkcije, tj. s pomočjo kapitala, dela in tehnologije. Ko preučujemo kapital, je treba upoštevati tako "otipljivi" (opredmetena sredstva, angl. tangible) kot tudi "neotipljivi" kapital (angl. intangible). Medtem ko je analiza investicij v otipljivi kapital tako v teoretični kot empirični literaturi povsem standardna, je sistematična analiza neotipljivega kapitala, ki v skladu s prevladujočo definicijo vključuje informacijski kapital, inovativni kapital in ekonomske kompetence, redkejša, k čemer je pripomoglo več dejavnikov, med njimi predvsem tudi pomanjkanje ustreznih podatkov. Pričujoča analiza ponuja bibliometrični vpogled v razvoj področja s poudarkom na vlogi neotipljivega kapitala v literaturi s področja ekonomije do vključno maja 2020.

Uvod

Pomen neotipljivega kapitala je bil v literaturi prvič neposredno prepoznan leta 1908, ko je Veblen (1908) prvič jasno ločil med otipljivim in neotipljivim kapitalom, pri čemer je opredelil neotipljivi kapital kot neotipljiva sredstva, ki prispevajo k vrednosti. Pomemben prispevek k razvoju področja je podal tudi R. Solow (1957) z dekompozicijo agregatne proizvodne funkcije in izolacijo učinka "premika" v proizvodni funkciji. Pokazal je, da je večino rasti produktivnosti v prvi polovici 20. stoletja mogoče pripisati tehnološkim spremembam, ki pa jih je zajel samo skozi konstanto. Literatura je kasneje potrdila, da so "tehnološke spremembe" najpomembnejši dejavnik rasti, saj so v obdobju med letoma 1760 in 2015 prispevale kar dve tretjini celotne rasti produktivnosti (Chadha, 2019; Chadha et al., 2017). Zlasti z vzponom nove ekonomije je postalo jasno, da je rast produktivnosti vedno bolj odvisna od neotipljivega kapitala in naložb vanj (Nakamura, 1999). Literatura se je sicer zaradi pomanjkanja ustreznih podatkov v analizi dolgo opirala na "tehnološki napredek", ki je bil merjen kot izdatki za raziskave in razvoj, patenti itd. (Bengoa et al., 2017; Bresson et al., 2011; Castellani et al., 2019; Choi et al., 2013; Edquist & Henrekson, 2017; McMahon, 1984; Sterlacchini, 1989).

Analiza neotipljivega kapitala in merjenje neotipljivega kapitala na ravni, ki bi omogočila podrobno oceno prispevka k rasti in večji produktivnosti, sta v poznih

devetdesetih letih prejšnjega stoletja dobila zagon zlasti z delom skupine pod vodstvom Carol Corrado (Corrado et al., 2006), ki je v literaturi predstavila zdaj že uveljavljeno in z vidika analize vodilno opredelitev neotipljivega kapitala. Corrado et al. (2006) definirajo neotipljivi kapital kot vsoto (1) informacijskega kapitala , (2) inovativnega kapitala in (3) ekonomskih kompetenc. Definicija, ki so jo avtorji pripravili, je sistematično zajela vsa pomembna področja, ki so se pred tem analizirala posebej, in je s tem pripomogla k njeni hitrejši uveljavitvi, omogočila je tudi učinkovitejšo oceno naložb v neotipljivi kapital in spodbudila analizo prispevka neotipljivega kapitala h gospodarski rasti in k rasti produktivnosti.

Članek prispeva k obstoječi literaturi s sistematičnim pregledom področja, in sicer s pomočjo (prve) obsežne bibliometrične študije literature s področja analize neotipljivega kapitala s poudarkom na ekonomiji. Analiza izpostavlja najpomembnejše avtorje in prispevke ter njihov pomen na tem področju, hkrati pa izpostavlja tematsko raznolikost v literaturi in predvsem razlike in tudi nepovezanost med področjem ekonomije in drugimi področji. Sistematičen pregled pretekle literature je tudi ključen korak pri nadaljnjem razvoju področja neotipljivega kapitala.

V nadaljevanju najprej podajamo kratek pregled razvoja področja, ki kaže, da je tema, čeprav z drugačnim poudarkom, prisotna tako v ekonomski kot poslovni (predvsem finančni) literaturi. Sledi predstavitev ciljev, podatkov in metod. Rezultati in razprava predstavijo glavne ugotovitve.

Metodologija

Namen članka je raziskati področje neotipljivega kapitala s poudarkom na področju ekonomije. Poudarek je predvsem na razvoju ideje neotipljivega kapitala, ki je dosegla vrhunec z danes prevladujočo opredelitvijo neotipljivega kapitala po Corrado et al. (2005), s katero se je začelo tudi aktivnejše empirično ocenjevanje vloge neotipljivega kapitala kot dejavnika rasti produktivnosti in gospodarske rasti nasploh.

Raziskovalna vprašanja

Cilj raziskave je sistematično predstaviti razvoj področja analize neotipljivega kapitala, in sicer skozi odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je dinamika razvoja področja analize neotipljivega kapitala, kdaj so se pojavila prva dela na tem področju in kako se je področje razvijalo od takrat dalje? Katere revije so pomembno prispevale k razvoju področja?
2. Kateri so glavni avtorji s tega področja tako glede na številčnost objav kot tudi glede na njihov vpliv na razvoj področja? Katere skupine avtorjev, ki sodelujejo, so se oblikovale in kakšne so značilnosti in učinki tega sodelovanja?

3. Kateri so glavni konceptualni gradniki področja in katere so glavne teme, povezane z vsakim od gradnikov?

Metodologija

Analiza se opira na standardne bibliometrične pristope (Aria in Cuccurullo 2017; Bellis 2009; Raan in J 1993; Zupic in Čater 2014). Najprej s pomočjo ključnih besed identificiramo relevantne prispevke (članke, prispevke na konferencah, poglavja v knjigah, knjige) in skozi analizo dinamike objavljanja prikažemo postopen razvoj področja skozi čas. V nadaljevanju natančneje analiziramo bibliografske podatke: avtorje, njihovo produktivnost na danem področju ter njihov vpliv na razvoj področja skozi citiranost. Analiza sodelovanja v raziskovalnem delu identificira tako morebitne vplivne skupine avtorjev kot tudi prenos idej med skupinami in avtorji zaradi njihovega sodelovanja. Citiranost posameznih prispevkov omogoča analizo vpliva posameznega dela na razvoj področja. S pomočjo ključnih besed in analize uporabljenih ključnih besed v različnih člankih analiziramo tematska področja ter povezave med posameznimi tematskimi sklopi. Za nadaljnje raziskovanje tematskega razvoja področja je bila uporabljena metoda MCA (angl. Multiple Correspondence Analysis). Več informacij o metodologiji je na voljo v Aria in Cuccurullo (2017).

Za analizo podatkov smo uporabili statistični program R in paket Bibliometrix (Aria in Cuccurullo, 2017). S pomočjo kode za razvijalce programske opreme smo program Bibliometrix razširili oziroma posodobili kodo za vizualizacijo.

Podatki

Bibliometrične analize se običajno opirajo na Scopus ali Web of Science (WoS). Analiza temelji na virih, ki jih zajema bibliografska baza Scopus. Primerjava obeh baz kaže, da je Scopus nekoliko širši: maja 2020 je tako WoS zajemal več kot 21 tisoč revij, knjig in zbornikov (Web of Science Group 2020), Scopus pa skoraj 23 tisoč periodičnih publikacij in več kot 150 tisoč knjig. Ker je WoS bolj osredotočen na revije z indeksom citiranosti, naš namen pa je bil raziskovati ne le vrhunske publikacije (tiste so namreč vključene običajno v obeh, glej npr. Mongeon and Paul-Hus, 2016, Aksnes in Sivertsen, 2019), temveč predvsem razvoj področja, je bila sprejeta odločitev, da se zanašamo na Scopus kot glavni vir podatkov.

Podatke smo zbrali marca 2020. Ključne besede za iskanje so bile "neotipljivi kapital" in "investicije v neotipljivi kapital". Ta dva izraza sta namreč najpomembnejša in tipična v ekonomski literaturi. Lahko bi uporabili tudi neopredmetena sredstva, vendar je ta izraz tipičen za področje poslovne analize, zlasti računovodstvo, pa tudi finance, vendar ti področji nista cilj analize tega prispevka. V Scopusu smo ob zajemu (zaradi Scopusove klasifikacije revij na področja) tega omejili na "ekonomijo, ekonometrijo in

finance". V primeru 537 del Scopus navaja prekrivanje znanstvenega področja revije s področij "ekonomije, ekonometrije in financ" s področjem "poslovanje, upravljanje in računovodstvo" ter v 175 primerih s področjem "družboslovje". V analizo je bilo vključenih 976 prispevkov, ki so bili objavljeni v 494 različnih revijah. Vključeni so članki iz revij, knjige in poglavja v knjigah ter konferenčni prispevki, ne pa tudi dva uvodnika, eno pismo ter trije komentarji. Izključili smo tudi dve deli, katerih tip ni bil določen. Dodatno smo se zaradi tematske analize omejili na članke v angleškem jeziku, zato smo v celoti izpustili 20 člankov (7 španskih, 10 ruskih in ukrajinskih, 2 francoska in enega portugalskega).

Rezultati

Pregled razvoja področja

Izraz neotipljivi kapital se v literaturi prvič omenja že v začetku 20. stoletja. Leta 1908 je namreč Veblen postavil jasen mejnik med otipljivim in neotipljivim kapitalom, pri čemer je izpostavil, da obe vrsti investicij vplivata na uspešnost poslovanja. Razprava o neotipljivem kapitalu se je v literaturi počasi krepila, vendar pa je bilo v obdobju med letoma 1970 in1994 objavljenih le 20 prispevkov s tega področja; močneje se je področje začelo razvijati po letu 1995. Kljub temu pa je že v zgodnjem obdobju literatura (1) razvijala definicijo neotipljivega kapitala in (2) obravnavala problem merjenja ter vlogo vključevanja neotipljivega kapitala v nacionalne račune. Leta 1972 je Kendrick odprl razpravo o »obravnavanju neopredmetenih virov kot kapital« (Kendrick 1972). Poudaril je, da je nacionalni proizvod rastel hitreje kot količina uporabljenih zemljišč, ur dela in fizično obnovljivega kapitala. To vse večje razhajanje pripisuje »različnim vrstam človeških (neotipljivih) naložb in kapitala«, pa tudi »naložbam v raziskovalne in razvojne dejavnosti, ki so v veliki meri namenjene izboljšanju kakovosti ali produktivne učinkovitosti opredmetenih nečloveških dobrin« (Kendrick 1972, 110). Griliches (1981) je z raziskavami in razvojem ter številom patentov opredelil neotipljivo »zalogo znanja«. Juster, Courant in Dow (1981) opredeljujejo bogastvo dveh vrst, »konvencionalni materialni kapital« in »neotipljiva človeška in druga kapitalska sredstva«. Poleg že omenjenega dela Kendricka (1972) je tudi Eisner v več prispevkih preučeval dohodek in prihranke v ZDA (Eisner 1978, 1991; Eisner et al. 1982) in pri tem poudaril vlogo vključevanja naložb tako v otipljivi kot v neotipljivi kapital ter poudaril, da so v treh desetletjih po vojni naložbe v neotipljivi kapital rasle hitreje kot v otipljivi kapital. Podobno kot analiza opredelitve in dinamike neotipljivega kapitala so se tudi druge teme, povezane z vprašanji vpliva neotipljivega kapital na ekonomsko uspešnost (vključno s produktivnostjo, tržno vrednostjo, tujimi naložbami in globalnimi vrednostnimi verigami), v literaturi pojavile že pred letom 2000. Npr. Patel in Pavitt (1994) sta razpravljala o vlogi nacionalnih inovacijskih sistemov in o njihovem vplivu na investicije v neotipljivi kapital ter številne makroekonomske spremenljivke (rast,

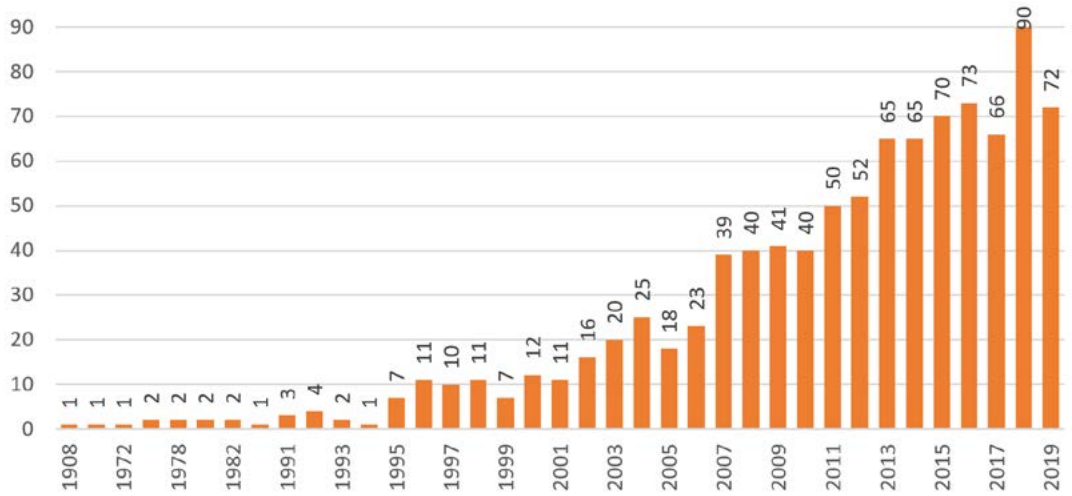
povpraševanje, internacionalizacija). Številni članki obravnavajo internacionalizacijo in globalizacijo v zvezi z neotipljivim kapitalom, poudarjajo strateški pomen vpetosti v globalno gospodarstvo ter ugotavljajo, da ta vpliva na višino investicij, strukturo investicij v neotipljivi kapital ter na druge vidike investicij v neotipljivi kapital (Doeringer in Terkla 1992; Glenn 1993; Morck in Yeung 1992). Članki, ki obravnavajo neotipljivi kapital na ravni podjetja, obravnavajo vpliv neotipljivega kapitala ali njegovih komponent na vrednost podjetja, na finančno uspešnost in drugo (Boucher in Macstravic 1991; Liberatore, Monahan in Stout 1992).

Področje analize neotipljivega kapitala je dobilo zagon proti koncu devetdesetih let 20. stoletja, zlasti pa po letu 2000. Leta 1999 je Leonard Nakamura v svojem prispevku Intangibles: what put the new in the new economy? analiziral primere gospodarskih velikanov, kot so Microsoft, Pfizer in Gillette, in poudaril pomen avtorskih pravic in patentov za ta podjetja. Nadalje je razvil definicijo neotipljivega kapitala tako, da je poleg avtorskih pravic in patentov vključil tudi inovacije izdelkov in procesov, blagovne znamke in celo ugled. Poleg tega je opozoril na podcenjene investicije, saj »večina izdatkov za neotipljivi kapital ni priznana kot investicija«, in dodal, da ta praksa ni problematična, če so taka »sredstva zanemarljiv« del vseh investicij, vendar poudarja, da »ni tako«. Lev (2001) problem razvija naprej in opredeli neotipljivi kapital »kot katero koli drugo sredstvo (stroj ali najemna lastnina), ki je vir prihodnjih koristi«. Poenotena opredelitev se je pojavila šele leta 2005, ko je literatura široko sprejela opredelitev neotipljivega kapitala Corrado et al. (2005) kot skupka 1) informacijskega kapitala (angl. *computerised information*, tj. računalniška programska oprema, računalniške podatkovne baze); 2) inovativnega kapitala (ki vključuje predvsem raziskave in razvoj ter tudi druge inovativne izdatke) in 3) ekonomskih kompetenc (angl. *economic competences*, tj. blagovne znamke, človeški kapital, specifičen za podjetje, in organizacijska struktura). Ta opredelitev je sicer tesno povezana z idejami Leva in Nakamure iz devetdesetih let (B. Lev 2004; B. Lev in Sougiannis 1996; Nakamura 1999).

Od marca 2020 je bilo v Scopusu zabeleženih blizu 1000 dokumentov o neotipljivem kapitalu (slika 1). Glede na to, da je tema neotipljivega kapitala široka, vseeno pa pomembna v kontekstu, ki nas zanima v tej raziskavi, predvsem v ekonomiji, je bilo največ prispevkov objavljenih v reviji s področja ekonomije The Review of Income and Wealth, ki je skupaj objavila 25 prispevkov o neotipljivem kapitalu, s prvo objavo The treatment of intangible resources as capital avtorja Kendricka (1972). Tudi v letu 2020 je bil v tej isti reviji že objavljen prispevek s področja neotipljivega kapitala, ki analizira amortizacijo inovativnega kapitala (Li in Hall 2020). Visoko se uvrščajo tudi številne finančne revije (ekonomija, ekonometrija in finance so v bazi Scopus združene v eno področje), kjer članki, objavljeni v teh revijah, obravnavajo predvsem poročanje o intelektualnem kapitalu, njegovo merjenje in vpliv na uspešnost podjetja, tržno

vrednotenje ter organizacijski kapital, pa tudi dejavnike, ki pojasnjujejo neustrezno vrednotenje neotipljivega kapitala (Banker in sod. 2019; Brennan 2001; García-Ayuso 2003; Guthrie, Petty in Johanson 2001; Resutek 2010; Roslender in Fincham 2001). Med revije s področja ekonomije, ki so objavile več člankov o neotipljivem kapitalu, se uvrščajo še Applied Economics, Economics of Innovation and new Technology, Long range Planning, Review of Economic dynamics, Journal of the knowledge economy in druge. Prispevki obravnavajo različne vidike neotipljivega kapitala, veliko pa jih analizira pristope k merjenju neotipljivega kapitala in vpliv neotipljivega kapitala na produktivnost in rast (Bontempi in Mairesse 2015; Cox 1978; Hula 1989; Patel in Pavitt 1994; Piekkola 2018; Piekkola in Rahko 2019).

Slika 1: Dinamika objavljanja analize neotipljivega kapitala v Scopusu s področja "ekonomija, ekonometrija, finance"



Ključne ugotovitve in prispevek k literaturi

V zadnjih letih je področje neotipljivega kapitala zaznamovalo predvsem nekaj raziskovalcev in njihovih skupin. Čeprav se je analiza tega področja resneje začela z deli Nakamure in Leva, je najproduktivnejši avtor Jonathan Haskel (tabela 1), ki je skupaj s soavtorji objavil 13 prispevkov in bil tudi drugi najproduktivnejši avtor ob upoštevanju dejstva, da članki nastajajo v soavtorstvu in se zato članek razdeli med več avtorjev. J. Haskel je bil prav tako del Corradine skupine, ki je objavila najvplivnejša dela z zdaj uveljavljeno in prevladujočo definicijo neotipljivega kapitala in tudi prvo poglobljeno študijo o vplivu neotipljivega kapitala na gospodarsko rast (Carol Corrado, Haskel in Jona Lasinio 2014; Carol Corrado, Hulten in Sichel 2005, 2006b).1 Carol Corrado je s šestimi prispevki druga najvplivnejša avtorica (avtor); enako število prispevkov pa so objavili tudi C. Jona-Lasinio, T. Miyagawa in H. Piekkola, vsi prav tako zelo odmevni

in vplivni avtorji s področja analize neotipljivega kapitala v Evropi in na Japonskem (C. Corrado, Haskel in Jona-Lasinio 2017a, 2017b, 2019; Fukao et al. 2009; Ilmakunnas in Piekkola 2014; Jona-Lasinio in Meliciani 2018; Miyagawa in Hisa 2013; Piekkola 2011). H. Piekkola je najproduktivnejši avtor, če upoštevamo tudi soavtorstva.

Tabela 1: Deset najproduktivnejših avtorjev

	Avtorji		Avtorji (ob upoštevanju prispevka soavtorjev)	
	Avtor	**Št. člankov**	**Avtorji**	**Število člankov (deljeno s soavtorji)**
1	Haskel, J.	13	Piekkola, H.	5
2	Corrado, C.	6	Haskel, J.	4,92
3	Holland, J.	6	Mkumbuzi, W. P.	4
4	Jona-Lasinio, C.	6	Tomer, J. F.	4
5	Miyagawa, T.	6	Holland, J.	3,78
6	Piekkola, H.	6	Segelod, E.	3
7	Wallis, G.	5	De S	2,5
8	Barajas, A.	4	Mcgrattan, E. R.	2,5
9	Bounfour, A.	4	Prescott, E. C.	2,5
10	Goodridge, P.	4	Wyatt, A.	2,5

Za analizo vpliva je pomembna tudi citiranost. Citati osvetljujejo pomembnejše prispevke, čeprav na njihovo število vplivata tudi "starost" prispevka in širina področja. Na splošno se 9 najbolj citiranih člankov osredotoča na finančne vidike, najbolj citiran je bil J. Francis iz leta 2004 z 825 citati, ki obravnava stroške lastniškega in neotipljivega kapitala, za njimi pa B. Lev iz leta 1996, ki se ukvarja z vrednostjo raziskav in razvoja, z 803 citati in Moser Con s 783 citati, ki se ukvarja z ranljivostjo sredstev in z urbanim razvojem. Če se osredotočimo na ozko področje ekonomskih raziskav neotipljivega kapitala, je najbolj citiran Grilichesov prispevek o povezavi med raziskavami in razvojem, patenti in tržno vrednostjo. Gre za deseti najbolj citiran članek na področju s 417 citati, in čeprav je objavljen v ekonomski reviji, v resnici obravnava finančne teme. Corrado et al. (2009) so na 18. mestu z 268 citati (C. Corrado, Hulten in Sichel 2009; Francis et al. 2004; Griliches 1981; B. Lev 2004; B. Lev in Sougiannis 1996; Patel in Pavitt 1994; Prescott 1998; Roos in Roos 1997).

Razvoj področja v zgodovinski perspektivi in tematskih grozdih razkriva povezave z zdaj prevladujočo opredelitvijo v literaturi avtorjev Corrado et al. (2005, 2006). Razvoj teme je razviden iz prej omenjenega prispevka Griliches (1981), ki povezuje raziskave in razvoj ter patente z vrednotenjem podjetja. Članek je nadalje povezan s Hall (2001), ki z analizo vrednosti vrednostnih papirjev podjetij v ZDA pokaže, da so podjetja v preteklih 50 letih nakopičila veliko neotipljivega kapitala. Ti trije članki

predstavljajo jedro literature, ki se je pojavila kasneje in se osredotoča na razlike na nacionalni in panožni ravni v obsegu investicij v neotipljivi kapital ter na njegov vpliv na produktivnost (Ilmakunnas in Piekkola 2014; Miyagawa in Hisa 2013; Roth in Thum 2013), povezuje pa neotipljivi kapital z uspešnostjo podjetja tudi na druge načine (ne le produktivnost) (Miyagawa, Takizawa in Edamura 2015), razvija nove metode merjenja in vrednotenja neotipljivega kapitala (Piekkola 2011) ter tudi njegovo amortizacijo (Li in Hall 2020).

Bibliografski podatki o sodelovanju razkrivajo dva močna avtorska in s tem tudi tematska grozda. Prvi je pričakovano skupina, ki jo sestavljajo Corrado, Haskel, Jona-Lasinio, deloma pa jih spremljata tudi Goodridge in Wallis. Drugo močno skupino sodelovanja pa oblikujejo Ruiz Lopez, Nvarro, Pea in Grigorescu, ki preučujejo predvsem makroekonomske vidike in primerjajo stanje v EU in Aziji (López Ruiz, Alfaro Navarro in Nevado Peña 2016; Navarro, Ruiz in Peña 2014; Ruiz et al. 2011; Ruiz, Navarro in Peña 2011).

Ključne teme

Analiza ključnih besed kaže (tabela 2), da inovacije, človeški kapital, produktivnost in rast ter razvoj tvorijo povezave v grozdih ključnih besed, ki se osredotočajo na različne vidike ekonomije. Po drugi strani je poleg analize na makro ravni očitna tudi analiza, ki je bolj usmerjena v analizo ključnih besed na ravni podjetja. Področje neotipljivega kapitala je razdeljeno na dve glavni področji – ekonomsko in finančno (v Scopusu in na splošno). Konceptualna struktura po metodi MCA razkriva, da je največji poudarek na neotipljivem kapitalu v ekonomiji, kjer se članki osredotočajo na empirično analizo produktivnosti v različnih državah, poleg tega pa področje preučuje tudi razvojna vprašanja (kot so prelivanje znanja, vloga tujih trgov, mednarodne povezave), specifično analizo neotipljivega kapitala (npr. človeški kapital) ter metodološke probleme in politične vidike.

Tabela 2: Petnajst najpogostejših ključnih besed

	Ključne besede, kot so jih določili avtorji	Število člankov	Druge ključne besede	Število člankov
1	Neotipljiva sredstva	115	Investicije	32
2	Intelektualni kapital	77	Kapital	21
3	Neotipljivi kapital	54	Združene države Amerike	18
4	Neopredmetena sredstva	53	Produktivnost	16
5	Človeški kapital	44	Evrazija	15
6	Inovacije	29	Evropa	15
7	R & R	29	Industrijske naložbe	15
8	Investicije	27	Človeški kapital	14
9	Produktivnost	26	Inovacije	14
10	Ekonomska rast	16	Ekonomija	12
11	Upravljanje podjetij	15	Neposredne tuje naložbe	12
12	Vrednotenje	15	Naložbe	11
13	Struktura kapitala	13	Velikost podjetja	10
14	Uspešnost podjetja	13	Kapitalski tok	9
15	Neposredne tuje naložbe	13	Gospodarski razvoj	9

Področje neotipljivega kapitala je pomembno tako za podjetja kot tudi za razvoj države nasploh, o čemer pričajo tudi številne analize na makroekonomski ali mikroekonomski ravni. Zanimivo je, da je preplet med obema ravnema šibek, o čemer pričajo tudi struktura in povezave med ključnimi besedami. Na makroekonomski ravni se pojma gospodarske rasti in razvoja povezujeta predvsem z empirično analizo vloge investicij, inovacij ter človeškega kapitala z vidika produktivnosti in razlik med panogami. Na mikro ravni pa se tematike posvečajo predvsem procesu upravljanja, odločanja, vplivom na vrednost (finančni management). Navkljub očitno vsebinsko tesno povezanima področjema pa ostaja v literaturi preplet med mikroekonomskimi vidiki, katerih posledice se kažejo v makroekonomskih, ter sektorskimi in narodnogospodarskimi vidiki šibek.

Sklepi in priporočila za prihodnjo analizo

Bibliometrična analiza je pomembno orodje za analizo razvoja in značilnosti posameznega znanstvenega področja, za identifikacijo najpomembnejših avtorjev, najvplivnejših del in mrež sodelovanja, vendar bibliometrični pristop ne nadomešča klasičnega pregleda literature, temveč je predvsem dopolnilo za odkrivanje vzorcev v literaturi, ki jih je treba dodatno raziskati in nadgraditi s tradicionalnimi metodami oziroma pristopi k sistematičnemu pregledu literature. Cilj tega prispevka je bila

kratka predstavitev razvoja neotipljivega kapitala in investicij v neotipljivi kapital v ekonomski literaturi. Medtem ko so v literaturi že v začetku 20. stoletja poudarjali pomen neotipljivega kapitala, se je tok literature začel razvijati predvsem po Corrado et al. (2005, 2006) s pomembnim prispevkom na področju metodologije, merjenja in empirične analize bodisi neotipljivega kapitala kot celote ali sestavnega dela, najpogosteje inovacij (R & R) ali človeškega kapitala. Iz literature je razvidno, da je področje neotipljivega kapitala pomembno tako za finance, kjer se prav tako preučujejo z njim povezane teme, kot tudi na ravni podjetja z vplivom neotipljivega kapitala na vrednotenje podjetja, vrednotenje kapitala in dobičkonosnost.

Ugotovitve analize ponujajo tudi nekaj novih raziskovalnih idej. Z novo industrijsko revolucijo se npr. postavlja vprašanje, ali je obstoječa opredelitev neotipljivega kapitala Corrado et al. (2005/2006) še vedno primerna ali ne.

Podobno težavo je mogoče zaznati tudi pri empiričnih raziskavah. Številne raziskave preučujejo učinke neotipljivega kapitala, pri čemer se opirajo na podobne merske pristope in sledijo isti definiciji. Po eni strani to povečuje število primerljivih empiričnih rezultatov, vendar bi alternativni pristopi lahko razširili razumevanje vloge neotipljivega kapitala. Nazadnje bi globlje razumevanje motivov, dejavnikov, ovir in pričakovanih rezultatov ter njihovo empirično vrednotenje lahko razširilo razumevanje vloge neotipljivega kapitala v ekonomiji ter hkrati povezalo ravni makro in mikro analize, področja ekonomije, financ in managementa, ki so trenutno še precej ločeni, kar otežuje celovito razumevanje vloge neotipljivega kapitala.

Viri in literatura

Aksnes, Dag W. and Gunnar Sivertsen. 2019. "A Criteria-Based Assessment of the Coverage of Scopus and Web of Science." *Journal of Data and Information Science 4*(1): 1–21.

Aria, Massimo and Corrado Cuccurullo. 2017. "Bibliometrix : An R-Tool for Comprehensive Science Mapping Analysis." *Journal of Informetrics 11*(4): 959–75.

Banker, R. D., R. Huang, R. Natarajan and S. Zhao. 2019. "Market Valuation of Intangible Asset: Evidence on SG&A Expenditure." *Accounting Review 94*(6): 61–90.

Bellis, Nicola De. 2009. *Bibliometrics and Citation Analysis: From the Science Citation Index to Cybermetrics*. Scarecrow Press.

Bengoa, M., V. M.-S. Román and P. Pérez. 2017. "Do R&D Activities Matter for Productivity? A Regional Spatial Approach Assessing the Role of Human and Social Capital." *Economic Modelling 60*: 448–61.

Bontempi, M. E. and J. Mairesse. 2015. "Intangible Capital and Productivity at the Firm Level: A Panel Data Assessment." *Economics of Innovation and New Technology 24*(1–2): 22–51.

Boucher, T. O. and E. L. Macstravic. 1991. "Multiattribute Evaluation within a Present Value Framework and Its Relation to the Analytic Hierarchy Process." *Engineering Economist 37*(1): 1–32.

Brennan, N. 2001. "Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland." *Accounting, Auditing & Accountability Journal 14*(4): 423–36.

Bresson, G., C. Hsiao and A. Pirotte. 2011. "Assessing the Contribution of R & D to Total Factor Productivity-a Bayesian Approach to Account for Heterogeneity and Heteroskedasticity." *AStA Advances in Statistical Analysis 95*(4): 435–52.

Castellani, Davide, Mariacristina Piva, Torben Schubert and Marco Vivarelli. 2019. "R & D and Productivity in the US and the EU: Sectoral Specificities and Differences in the Crisis." *Technological Forecasting and Social Change 138*: 279–91.

Chadha, Jagjit S. 2017. *THE UK'S PRODUCTIVITY PUZZLE: LABOUR, INVESTMENT AND FINANCE*. National Institute of Economic and Social Research. https://www.niesr.ac.uk/sites/default/files/publications/NIESR%20GE%20Briefing%20No.%207%20-%20%27The%20UK%27s%20Productivity%20Puzzle-%20Labour%2C%20Investment%20and%20Finance%27.pdf.

Chadha, Jagjit S. 2019. "Productivity: Past, Present and Future Introduction." *National Institute Economic Review 247*(1): R1–2.

Choi, S. M., D. T. González and P. Gray. 2013. "International Technology Adoption, R&D, and Productivity Growth." *B.E. Journal of Macroeconomics 13*(1): 331–54.

Corrado, C., J. Haskel and C. Jona-Lasinio. 2016. The World Economy: Growth or Stagnation? *Intangibles, ICT and Industry Productivity Growth: Evidence from the EU*. Cambridge University Press. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85021216847&doi=10.1017%2f9781316534502.009&partnerID=40&md5=c0f90a1bea94201a1366b003bc7f621e.

———. 2017a. "Knowledge Spillovers, ICT and Productivity Growth." *Oxford Bulletin of Economics and Statistics 79*(4): 592–618.

———. 2017b. "Public Intangibles: The Public Sector and Economic Growth in the SNA." *Review of Income and Wealth 63*: S355–80.

———. 2019. "Productivity Growth, Capital Reallocation and the Financial Crisis: Evidence from Europe and the US." *Journal of Macroeconomics 61*. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85065736094&doi=10.1016%2fj.jmacro.2019.04.006&partnerID=40&md5=bb7d664634cf16b96932bcc623cbc7bb.

Corrado, C., C. Hulten and D. Sichel. 2009. "Intangible Capital and U.S. Economic Growth." *Review of Income and Wealth 55*(3): 661–85.

Corrado, Carol, Jonathan Haskel and Cecilia Jona Lasinio. 2014. *Smart Public Intangibles: SPINTAN Framework and Measurement Guidelines*. EU FP7 project report. http://www.spintan.net/wp-content/uploads/public/Framework-Nov2014-Final.pdf.

Corrado, Carol, Charles R. Hulten and Daniel Sichel. 2006a. *Intangible Capital and Economic Growth*. National Bureau of Economic Research, Inc. NBER Working Paper. https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/11948.htm (April 4, 2020).

Corrado, Carol, Charles Hulten and Daniel Sichel. 2005. *Measuring Capital and Technology*: An Expanded Framework. National Bureau of Economic Research, Inc. NBER Chapters. https://econpapers.repec.org/bookchap/nbrnberch/0202.htm (April 4, 2020).

———. 2006b. *Intangible Capital and Economic Growth*. https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2006/200624/200624pap.pdf (April 1, 2017).

Cox, J. G. 1978. "Planning for Technological Innovation: Part II-Investment in Technological Change in Three Major Industries." *Long Range Planning 11*(4): 70–76.

Doeringer, P. B. and D. G. Terkla. 1992. "Japanese Direct Investment and Economic Development Policy." *Economic Development Quarterly 6*(3): 255–72.

Edquist, H. and M. Henrekson. 2017. "Do R&D and ICT Affect Total Factor Productivity Growth Differently?" *Telecommunications Policy 41*(2): 106–19.

Eisner, R. 1978. "TOTAL INCOMES IN THE UNITED STATES, 1959 AND 1969." *Review of Income and Wealth 24*(1): 41–70.

Eisner, R., E. R. Simons, P. J. Pieper and S. Bender. 1982. "TOTAL INCOMES IN THE UNITED STATES, 1946–1976: A SUMMARY REPORT." *Review of Income and Wealth 28*(2): 133–74.

Francis, J., R. LaFond, P. M. Olsson and K. Schipper. 2004. "Costs of Equity and Earnings Attributes." *Accounting Review 79*(4): 967–1010.

Fukao, K. et al. 2009. "Intangible Investment in Japan: Measurement and Contribution to Economic GROWTH." *Review of Income and Wealth 55*(3): 717–36.

García-Ayuso, M. 2003. "Factors Explaining the Inefficient Valuation of Intangibles." A*ccounting, Auditing & Accountability Journal 16*(1): 57–69.

Glenn, P. A. 1993. "Information Technology in a Global Economy." *Computational Economics 6*(2): 107–14.

Griliches, Z. 1981. "Market Value, R & D and Patents." *Economics Letters 7*(2): 183–87.

Guthrie, J., R. Petty and U. Johanson. 2001. "Sunrise in the Knowledge Economy: Managing, Measuring and Reporting Intellectual Capital." *Accounting, Auditing & Accountability Journal 14*(4): 365–84.

Haskel, J. and G. Wallis. 2013. "Public Support for Innovation, Intangible Investment and Productivity Growth in the UK Market Sector." *Economics Letters 119*(2): 195–98.

Hula, D. G. 1989. "Intangible Capital, Market Share and Corporate Strategy." *Applied Economics 21*(11): 1535–47.

Ilmakunnas, P. and H. Piekkola. 2014. "Intangible Investment in People and Productivity." *Journal of Productivity Analysis 41*(3): 443–56.

Jona-Lasinio, C. and V. Meliciani. 2018. "Productivity Growth and International Competitiveness: Does Intangible Capital Matter?" *Intereconomics 53*(2): 58–62.

Juster, F. T., P. N. Courant and G. K. Dow. 1981. "A THEORETICAL FRAMEWORK FOR THE MEASUREMENT OF WELL-BEING." *Review of Income and Wealth 27*(1): 1–31.

Kendrick, J. W. 1972. "THE TREATMENT OF INTANGIBLE RESOURCES AS CAPITAL." *Review of Income and Wealth 18*(1): 109–25.

Lev, B. 2004. "Sharpening the Intangibles Edge." *Harvard Business Review 82*(6): 109 – 116 + 138.

Lev, B. and T. Sougiannis. 1996. "The Capitalization, Amortization, and Value-Relevance of R&D." *Journal of Accounting and Economics 21*(1): 107–38.

———. 2001. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Brookings Institution Press. https://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctvcj2rf2 (June 23, 2019).

Li, W. C. Y. and B. H. Hall. 2020. "Depreciation of Business R&D Capital." *Review of Income and Wealth 66*(1): 161–80.

Liberatore, M. J., T. F. Monahan and D. E. Stout. 1992. "A Framework for Integrating Capital Budgeting Analysis with Strategy." *Engineering Economist 38*(1): 31–43.

López Ruiz, V., J. Alfaro Navarro and D. Nevado Peña. 2016. "Economic Growth and Intangible Capitals: An International Panel Data Model Applied in the 21st Century." *Romanian Journal of Economic Forecasting 19*(2): 102–13.

McMahon, W. W. 1984. "The Relation of Education and R & D to Productivity Growth." *Economics of Education Review 3*(4): 299–313.

Miyagawa, T. and S. Hisa. 2013. "Estimates of Intangible Investment by Industry and Productivity Growth in Japan." *Japanese Economic Review 64*(1): 42–72.

Miyagawa, T., M. Takizawa and K. Edamura. 2015. Intangibles, Market Failure and Innovation Performance *Does the Stock Market Evaluate Intangible Assets? An Empirical Analysis Using Data of Listed Firms in Japan*. Springer International Publishing. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84944597063&doi=10.1007%2f978-3-319-07533-4_5&partnerID=40&md5=8f39276f08fedb31cf2379536e78392a.

Mongeon, Philippe and Adèle Paul-Hus. 2016. "The Journal Coverage of Web of Science and Scopus: A Comparative Analysis." *Scientometrics 106*(1): 213–28.

Morck, R. and B. Yeung. 1992. "Internalization. An Event Study Test." *Journal of International Economics 33*(1–2): 41–56.

Nakamura, Leonard. 1999. "Intangibles: What Put the New in the New Economy?" *Business Review* (Jul): 3–16.

Navarro, J.-L. A., V.-R. L. Ruiz and D. N. Peña. 2014. "Economic Growth and Intangible Capitals: Europe versus Asia." *Panoeconomicus 61*(3): 261–74.

Patel, P. and K. Pavitt. 1994. "National Innovation Systems: Why They Are Important, and How They Might Be Measured and Compared." *Economics of Innovation and New Technology 3*(1): 77–95.

Piekkola, H. 2011. "Intangible Capital: The Key to Growth in Europe." *Intereconomics 46*(4): 222–28.

———. 2018. "Broad-Based Intangibles as Generators of Growth in Europe." *Economics of Innovation and New Technology 27*(4): 377–400.

Piekkola, H. and J. Rahko. 2019. "Innovative Growth: The Role of Market Power and Negative Selection." *Economics of Innovation and New Technology*. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85072045166&doi=10.1080%2f10438599.2019.1655878&partnerID=40&md5=a93af1ce521ec3accd176c6d380f4908.

Prescott, E. C. 1998. "Lawrence R. Klein Lecture 1997 Needed: A Theory of Total Factor Productivity." *International Economic Review 39*(3): 525–51.

Raan, Van and Anthony F. J. 1993. "Advanced Bibliometric Methods to Assess Research Performance and Scientific Development: Basic Principles and Recent Practical Applications." *Research Evaluation 3*(3): 151–66.

Resutek, R. J. 2010. "Intangible Returns, Accruals, and Return Reversal: A Multiperiod Examination of the Accrual Anomaly." *Accounting Review 85*(4): 1347–74.

Roos, G. and J. Roos. 1997. "Measuring Your Company's Intellectual Performance." *Long Range Planning 30*(3): 413-426+325.

Roslender, R. and R. Fincham. 2001. "Thinking Critically about Intellectual Capital Accounting." A*ccounting, Auditing & Accountability Journal 14*(4): 383–99.

Roth, F. and A.-E. Thum. 2013. "Intangible Capital and Labor Productivity Growth: Panel Evidence for the EU from 1998–2005." *Review of Income and Wealth 59*(3): 486–508.

Ruiz, V. R. L. et al. 2011. "Measurement of National Nonvisiblewealth through Intellectual Capital." Romanian *Journal of Economic Forecasting 14*(3): 200–212.

Ruiz, V. R. L., J. L. A. Navarro and D. N. Peña. 2011. "Economic Development and Intellectual Capital: An International Study [Desarrollo Económico y Capital Intelectual: Un Estudio Internacional]." *Revista de Economia Mundial* (29): 213–38.

Solow, Robert M. 1957. "Technical Change and the Aggregate Production Function." *The Review of Economics and Statistics 39*(3): 312–20.

Sterlacchini, A. 1989. "R & D, Innovations, and Total Factor Productivity Growth in British Manufacturing." *Applied Economics 21*(11): 1549–62.

Veblen, T. 1908. "On the Nature of Capital: Investment, Intangible Assets, and the Pecuniary Magnate." *Quarterly Journal of Economics 23*(1): 104–36.

Web of Science Group. 2020. "LibGuides: Web of Science Platform: Web of Science: Summary of Coverage." // clarivate.libguides.com/webofscienceplatform/coverage (May 13, 2020).

Zupic, Ivan and Tomaž Čater. 2014. "Bibliometric Methods in Management and Organization:" *Organizational Research Methods*. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428114562629 (May 19, 2020).

STARANJE PREBIVALSTVA SLOVENIJE KOT DEJAVNIK PRIHODNJIH IZDATKOV ZA ZDRAVILA NA RECEPT

Jože Sambt, Petra Došenović Bonča, Tanja Istenič

Povzetek

Hitro staranje prebivalstva, ki smo mu priča, se bo nadaljevalo tudi v prihodnje. Pomemben dejavnik, ki vpliva na rezultate demografskih projekcij, je obstoječa starostna struktura prebivalstva. V prihodnje bo tako starostna struktura prebivalstva odvisna od številčnosti (babyboom) generacij, ki bodo v najvišjih starostnih razredih, in številčnosti generacij mladih, ki bodo vstopale v delovno starost, mlade ženske pa hkrati tudi v rodno dobo. Projekcije izrazitih sprememb v starostni strukturi prebivalstva so zato robustne tudi v primeru alternativnih predpostavk glede prihodnjega gibanja rodnosti, umrljivosti in migracij. V članku uporabimo podatke o izdatkih za zdravila na ravni bolnikov, ki so na voljo za Slovenijo. Porabljene količine in vrednost porabe razporedimo po starosti in spolu ter jih apliciramo na najnovejše demografske projekcije. Na ta način ugotovimo, kakšno bi bilo prihodnje gibanje izdatkov, če bi ostala poraba zdravil po starosti in spolu enaka kot v izhodiščnem letu, to je v letu 2019. Podatki so na voljo tudi po posameznih skupinah ATC (angl. *Anatomical Therapeutic Chemical*), v katere so zdravila razvrščena glede na mesto delovanja, terapevtske in kemične lastnosti. Tako rezultate prikažemo tudi po 14 glavnih (anatomskih) skupinah ATC, s čimer prikažemo tudi pričakovane spremembe v strukturi med posameznimi skupinami ATC zaradi demografskih dejavnikov.

Uvod

Prebivalstvo Slovenije se hitro stara. Kazalniki staranja prebivalstva so naraščanje deleža starega prebivalstva, povečevanje indeksa staranja in rast srednje starosti prebivalstva (Malačič, 2006, str. 19). Z vsebino naše analize je najbolj povezan delež starega prebivalstva, pri čemer so demografsko kot stari opredeljeni prebivalci v starosti 65 let in več. Delež starih prebivalcev v celotnem prebivalstvu Slovenije se je v zadnjih treh desetletjih skoraj podvojil – z 10,7 % v začetku leta 1990 na 20,2 % v začetku leta 2020 (Statistični urad RS, 2020). Najnovejše Eurostatove demografske projekcije kažejo, da naj bi se v naslednjih treh desetletjih v Sloveniji ta delež nadalje močno povečal na kar 30,7 % v letu 2050 (Eurostat, 2020).

Pomemben dejavnik, ki vpliva na rezultate demografskih projekcij, je obstoječa starostna struktura prebivalstva. V prihodnje bo tako starostna struktura prebivalstva odvisna od številčnosti (babyboom) generacij, ki bodo v najvišjih starostnih razredih,

in številčnosti generacij mladih, ki bodo vstopale v delovno starost, mlade ženske pa hkrati tudi v rodno dobo, zato so projekcije izrazitih sprememb v starostni strukturi prebivalstva robustne tudi v primeru alternativnih predpostavk glede prihodnjega gibanja rodnosti, umrljivosti in migracij.

Staranje prebivalstva bo prineslo številne ekonomske izzive, med drugim tudi glede javnofinančne vzdržnosti. Javnofinančni izdatki za pokojnine, zdravstvo in dolgotrajno oskrbo so namreč pretežno vezani na starejše prebivalce. Gibanje in projekcije izdatkov, povezanih s staranjem, proučujejo številni znanstveni in strokovni članki, redno pa jih spremlja tudi delovna skupina za staranje prebivalstva (angl. *Ageing working group*) v okviru Evropske komisije (European Commission, 2018). Projekcije v njihovem zadnjem poročilu "The 2018 ageing report" za obdobje od leta 2016 do leta 2070 kažejo, da bi se ob osnovnem scenariju izdatki za staranje v Sloveniji povečali z 21,9 % na 28,2 % BDP oz. za 6,3 odstotne točke, javni izdatki za zdravstvo pa naj bi se v tem obdobju povečali s 6,6 % na 6,7 %. Iz poročila lahko razberemo tudi, da naj bi se javni izdatki za zdravstveno varstvo povečali bolj kot v povprečju v državah EU. Staranje prebivalstva je pomemben dejavnik prihodnje rasti izdatkov za zdravstvo, saj se izdatki za zdravstvo na prebivalca kopičijo v višjih starostnih razredih.

V članku se bomo osredotočili na del izdatkov za zdravstvo, in sicer na izdatke za zdravila na recept. Čeprav so bili v obdobju krize v Sloveniji podobno kot v drugih državah EU uvedeni številni ukrepi za obvladovanje izdatkov ravno na področju zdravil, pa so se izdatki za zdravila na recept v obdobju od leta 2010 do leta 2019 povečali za 18,7 % (ZZZS, 2020a), predvsem zaradi uvajanja inovativnih zdravil in rasti porabe zdravil, kar je povezano tudi s staranjem prebivalstva. Ker se bo delež starejšega prebivalstva občutno povečeval tudi v prihodnje, v tem članku ocenjujemo, kakšno bi bilo prihodnje gibanje izdatkov za zdravila na recept, če bi ostala poraba zdravil po starosti in spolu enaka kot v izhodiščnem letu, tj. v letu 2019. Za analizo uporabljamo podrobne podatke o količinski in vrednostni porabi zdravil na recept v letu 2019 na ravni posameznih bolnikov, ki smo jih prejeli od Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS). V podatkih so med drugim na voljo spremenljivke starost, spol in ATC-klasifikacija zdravila. V izračunih se osredotočamo na demografski pritisk staranja prebivalstva na izdatke za zdravila na recept. Natančneje, kombinirali bomo obstoječo starostno in spolno specifično porazdelitev stroškov na prebivalca z najnovejšimi Eurostatovimi demografskimi projekcijami EUROPOP2019 (Eurostat, 2020).

V prvem poglavju najprej na kratko pregledamo literaturo o staranju kot dejavniku rasti izdatkov za zdravstvo. V drugem poglavju predstavljamo okvir izdatkov za zdravila, ki jih analiziramo, v empiričnem tretjem poglavju pa porazdelitev izdatkov

za zdravila na recept po spolu, starosti in ATC-kategorijah ter projekcije rasti izdatkov za zdravila na recept do leta 2050. V sklepnem poglavju podamo zaključke.

Staranje prebivalstva kot dejavnik rasti izdatkov za zdravila

Staranje je primarni dejavnik tveganja za večino starostno specifičnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, rak, sladkorna bolezen tipa 2 in nevrodegenerativne bolezni (Qian & Liu, 2018). Kljub številnimi raziskavam, ki so se pojavile v zadnjih letih in analizirajo povezavo med staranjem prebivalstva in izdatki za zdravstvo, te ne dajejo jasnih zaključkov o njuni medsebojni povezanosti (Lopreite & Mauro, 2017; de Meijer et al., 2013). Staranje posameznikov namreč pomeni njihovo slabše zdravstveno stanje, kar pripelje do zvišanja rabe zdravstvenih storitev, na drugi strani pa je vpliv dolgoživosti na izdatke za zdravstvo manj očiten (de Meijer et al., 2013). Asl in Abbasabadi (2020) tako npr. s pomočjo analize 165 držav sveta pokažeta pozitiven vpliv deleža starih na izdatke za zdravstvo. Bech in drugi (2011) pa na podlagi podatkov za 15 držav EU pokažejo, da podaljševanje življenjskega pričakovanja na kratek rok pomeni nespremenjene izdatke za zdravstvo, medtem ko njegovo podaljšanje na dolgi rok pomeni eksponentno rast izdatkov za zdravstvo. Drugi so celo mnenja, da lahko počasnejše staranje prebivalstva pomeni zmanjšanje rasti izdatkov za zdravstvo (glej obsežen pregled literature v Lopreite in Mauro, 2017). Zaznati je tudi, da v državah z dobrimi zdravstvenimi rezultati (npr. z daljšim življenjskim pričakovanjem) obstajajo precej različne ravni izdatkov za zdravstvo (Lopreite & Mauro, 2017). De Meijer in drugi (2013) pa vendar zaključijo, da četudi neposreden vpliv staranja prebivalstva na izdatke za zdravstvo morda ni jasen, je staranje pomemben dejavnik, ki vpliva na rast izdatkov za zdravstvo. Marsikateri dejavnik, ki tudi vpliva na te izdatke (predvsem zdravje, rast BDP, tehnološki napredek itd.), je namreč tesno povezan s staranjem prebivalstva.

Medtem ko je raziskav, ki analizirajo vpliv staranja prebivalstva na izdatke za zdravstvo, relativno veliko, pa je raziskav, ki analizirajo povezavo med demografskimi kazalniki in porabo zdravil na recept, relativno malo. To je delno tudi posledica pomanjkanja s tem povezanih podatkov (Morgan, 2006). Farmacevtski izdelki so v letu 2007 predstavljali kar 55 % vse svetovne trgovine, povezane z zdravstvom (Smith, Correa & Oh, 2009). S staranjem prebivalstva poraba zdravil narašča, sočasno pa narašča tudi poraba več različnih zdravil (t. i. polifarmacija), kar še dodatno zvišuje izdatke za zdravila na bolnika (Carmona-Torres et al., 2018). Vandergrift in Datta (2006) sta tako na podatkih ZDA pokazala statistično značilen pozitiven vpliv števila prebivalcev v starosti 65 let in več na število na novo predpisanih zdravil. Pozitiven vpliv staranja prebivalstva na izdatke za zdravila je bil pokazan tudi v Kildemoes (2006), zato vpliv staranja prebivalstva ne sme biti podcenjen (Morgan, 2006). Morgan (2006) je mnenja, da je za spodbujanje preudarne politike odločevalcev tako pomembno

prikazati uporabo zdravstvenih storitev prebivalstva glede na starost in spol ter nato izmeriti vpliv demografskih značilnosti prebivalstva na zdravstvene sisteme in njihove podsisteme, kar je tudi predmet naše analize.

Izdatki za zdravila v Sloveniji

Izdatki za zdravila po mednarodno usklajeni metodologiji v okviru sistema zdravstvenih računov, ki zajemajo zdravila na recept (angl. *prescription pharmaceuticals*) in zdravila brez recepta v prosti prodaji (angl. *over-the-counter pharmaceuticals*), imajo v strukturi zdravstvenih izdatkov v državah EU tretji največji delež (OECD/EU, 2018). Enako velja tudi za Slovenijo, kjer se od leta 2010 delež takšnih zdravil giblje med 18 % in 20 % vseh tekočih izdatkov za zdravstvo (OECD, 2020). Mednarodno primerljivi podatki o izdatkih za zdravila se nanašajo izključno na zunajbolnišnična zdravila (angl. *retail/outpatient pharmaceuticals*), kar pomeni, da zdravila, ki se potrošijo v bolnišnicah, niso vključena. Belloni in drugi (2016) so ocenili, da bi se z upoštevanjem izdatkov za bolnišnična zdravila izdatki za zdravila povečali za 20 %, podatki za določene države pa kažejo, da je rast izdatkov za bolnišnična zdravila presegla rast izdatkov za zunajbolnišnična zdravila.

Podobne ugotovitve veljajo tudi za Slovenijo. V letu 2019 so izdatki za zdravila na recept znašali 529 milijonov evrov (ZZZS, 2020a). Zadnji razpoložljiv podatek za izdatke za zdravila brez recepta v prosti prodaji se nanaša na leto 2018, in sicer gre za 132 milijonov evrov (OECD, 2020). Če upoštevamo še izdatke za zdravila, ki se aplicirajo v zdravstvenih ustanovah, pa lahko na podlagi dostopnih podatkov ocenimo, da so leta 2018 znašali okoli 230 milijonov evrov. Ta ocena temelji na podatkih o celotnih stroških zdravil v bolnišnicah (Ministrstvo za zdravje, 2020) in vrednosti zdravil iz seznamov A in B, ki jih ZZZS povrne izvajalcem zdravstvenih storitev (ZZZS, 2020b). Iz prikazanih podatkov izhaja, da predstavljajo izdatki za zdravila na recept v Sloveniji največji delež celotnih izdatkov za zdravila, prav tako pa so se, kot smo že omenili, v obdobju od leta 2010 do leta 2019 povečali za 18,7 % (ZZZS, 2020a), tudi zaradi staranja prebivalstva.

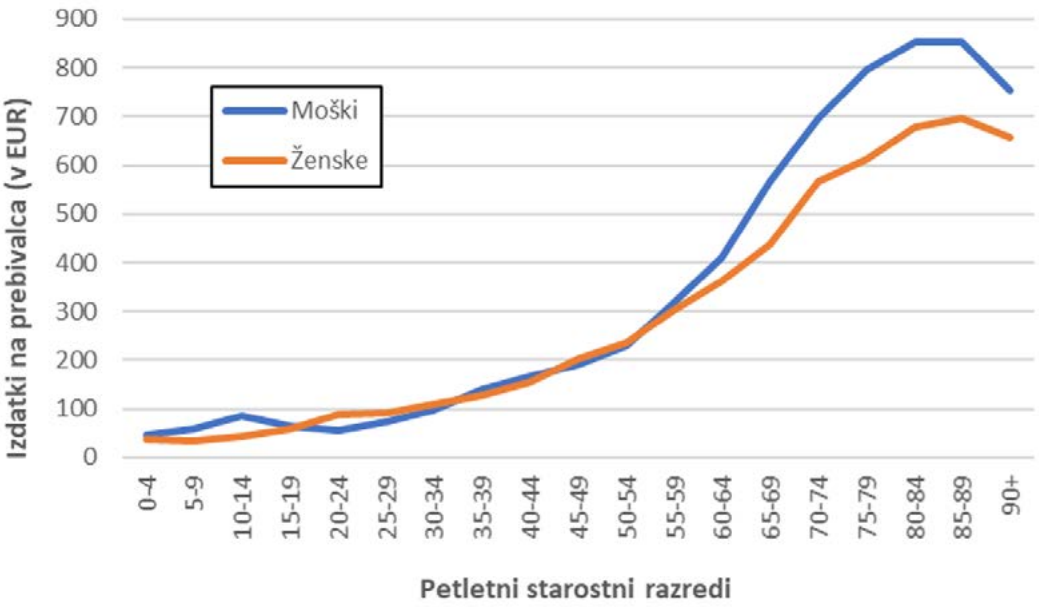
Projekcije izdatkov za zdravila na recept v Sloveniji

V članku uporabimo podatke na ravni bolnikov o izdatkih za zdravila na recept v Sloveniji, ki smo jih prejeli od ZZZS. Porabljene količine in vrednost porabe v prvem koraku analize razporedimo po starosti in spolu ter jih apliciramo na najnovejše demografske projekcije. Na ta način ugotovimo, kakšno bi bilo prihodnje gibanje izdatkov, če bi ostala poraba zdravil po starosti in spolu enaka, kot je bila v izhodiščnem letu, tj. v letu 2019. Podatki so na voljo tudi po posameznih skupinah ATC (angl. *Anatomical Therapeutic Chemical*), v katere so zdravila razvrščena glede

na mesto delovanja, terapevtske lastnosti in kemične lastnosti. Na ta način rezultate prikažemo tudi po 14 glavnih (anatomskih) ATC-skupinah. S tem naši rezultati kažejo spremembe v strukturi porabe po posameznih ATC-skupinah zaradi demografskih dejavnikov.

Izhodišče naše analize je porazdelitev izdatkov za zdravila na recept po starosti in spolu – kot povprečje na prebivalca. Kot lahko vidimo v sliki 1, so izdatki močno nakopičeni v (naj)višjih starostnih razredih. V teh starostnih razredih so izdatki za moške tudi znatno višji kot za ženske.

Slika 1: Povprečni izdatki za zdravila na recept na prebivalca po spolu v letu 2019 (v EUR)



Vir: Lasten izračun na podlagi podatkov ZZZS o izdatkih za zdravila na recept v Sloveniji na ravni bolnikov.

Prikazana povprečja izdatkov po starosti in spolu v drugem koraku analize množimo s projekcijami števila prebivalcev po starosti in spolu. V analizi nas zanima prispevek demografskih dejavnikov k rasti izdatkov za zdravila, zato bomo predpostavili, da izdatki za zdravila na enoto naraščajo z rastjo BDP na prebivalca. Če se starostna struktura prebivalstva ne bi spreminjala, bi ob tej predpostavki ostajal delež izdatkov za zdravila v BDP nespremenjen v celotnem obdobju projekcij. To velja za poljubno predpostavko o rasti BDP na prebivalca, zato v izračunih predpostavljamo ničelno rast. Na ta način so vrednosti izražene z vidika današnjih razmer, tj. brez inflacije in drugih dejavnikov rasti cen v prihodnje.

Na osnovi podatkov o zdravilih za leto 2019 in Eurostatovih demografskih projekcij prikazujemo v tabeli 1 projekcije izdatkov za zdravila z liste A za obdobje 2020–2060. Pri projekcijah za prihodnost torej predpostavljamo nespremenjene povprečne izdatke na predstavnike posamezne starosti in spola, tako da na spreminjanje izdatkov vplivajo samo demografske spremembe. Ob tem prikazujemo gibanje izdatkov na prebivalca, kar pomeni, da izločimo tudi vpliv spreminjanja absolutnega števila prebivalcev na gibanje izdatkov in ostane samo vpliv spreminjanja starostne strukture prebivalstva. Ker se izdatki za zdravila kopičijo v višjih starostnih razredih, delež teh starostnih skupin pa bo v prihodnje močno narasel, bomo priča demografskim pritiskom na zviševanje izdatkov za zdravila na recept. Ob navedenih predpostavkah bi za vsa zdravila na recept skupaj zvišanje izdatkov iz naslova spreminjanja starostne strukture znašalo 24,3 %. Ob tem so velike razlike med posameznimi ATC-skupinami. Na eni strani bodo spremembe v demografski strukturi celo zavirale rast stroškov (v skupini P in rahlo tudi v skupini J), medtem ko bo v vseh drugih ATC-skupinah pritisk v smeri zviševanja stroškov – največ v skupinah B in C, kar za 38,3 %. Kot zanimivost prikazujemo tudi razčlenitev izdatkov po spolu. Vidimo namreč, da bo zvišanje bistveno večje pri moških kot pa pri ženskah.

Tabela 1: Projekcije sprememb v izdatkih za zdravila s seznama A zaradi staranja prebivalstva; povprečni izdatki na prebivalca (v EUR) po ATC-skupinah

Skupina ATC	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060	2020-2060 (% sprememba)
A	32,28	33,95	35,70	37,24	38,40	39,16	39,61	39,76	39,71	**23,0**
B	29,27	31,03	32,94	34,90	36,58	37,94	39,02	39,90	40,47	**38,3**
C	37,91	40,69	43,69	46,49	48,72	50,30	51,40	52,09	52,43	**38,3**
D	3,53	3,60	3,67	3,72	3,76	3,78	3,80	3,82	3,84	**9,0**
G	10,38	10,90	11,59	12,23	12,72	13,09	13,44	13,78	14,06	**35,4**
H	5,59	5,81	5,94	6,02	6,05	6,11	6,17	6,21	6,20	**10,9**
J	13,19	13,17	13,08	13,03	13,04	13,11	13,15	13,14	13,08	**-0,8**
L	58,83	61,16	63,41	64,84	65,54	65,83	66,14	66,29	66,08	**12,3**
M	9,06	9,45	9,92	10,40	10,80	11,07	11,26	11,38	11,44	**26,3**
N	33,61	34,91	36,45	38,07	39,48	40,57	41,39	42,10	42,70	**27,0**
P	0,33	0,32	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	**-6,0**
R	12,26	12,80	13,34	13,84	14,24	14,53	14,73	14,83	14,87	**21,3**
S	4,95	5,21	5,52	5,82	6,07	6,27	6,41	6,51	6,58	**32,9**
V	3,80	4,01	4,22	4,44	4,62	4,77	4,90	5,00	5,07	**33,3**
Skupaj	**254,99**	**267,02**	**279,79**	**291,37**	**300,33**	**306,85**	**311,74**	**315,12**	**316,84**	**24,3**
Moški	**128,15**	**136,47**	**144,49**	**151,64**	**157,50**	**162,41**	**166,59**	**169,86**	**171,82**	**34,1**
Ženske	**126,84**	**130,55**	**135,29**	**139,72**	**142,83**	**144,44**	**145,15**	**145,26**	**145,03**	**14,3**

Vir: Lasten izračun na podlagi podatkov ZZZS o izdatkih za zdravila na recept v Sloveniji na ravni bolnikov in najnovejših Eurostatovih demografskih projekcij EUROPOP2019.

Prikaz gibanja izdatkov za zdravila na recept bomo v nadaljevanju dopolnili še z grobimi demografskimi ocenami glede financiranja. Osnovni vir financiranja zdravstvenih izdatkov, kamor spadajo tudi izdatki za zdravila, so prispevki za obvezno zdravstveno zavarovanje. Prispevek delodajalca za zdravstveno zavarovanje znaša 6,56 % bruto plače, prispevek delojemalca pa 6,36 %. Formalno sicer vplačujejo v zdravstveno blagajno tudi upokojenci, vendar gre za neposredni prenos iz pokojninske blagajne (ZPIZ) v zdravstveno blagajno (ZZZS). Pokojninska blagajna se financira iz prispevkov za pokojnine (delodajalci in delojemalci), razliko med izdatki in prilivi pa pokrije državni proračun, v katerega ponovno največ vplačujejo zaposleni, zato bomo pri tem drugem kazalniku pogledali izdatke za zdravila relativno glede na število prebivalcev v delovni starosti. Demografsko oz. starostno je ta skupina opredeljena kot prebivalci v starosti od 20 do 64 let. Tako v tabeli 2 prikazujemo rezultate še v obliki, da so izdatki za zdravila na recept celotne populacije izraženi kot povprečje na prebivalca v starosti od 20 do 64 let. Vidimo, da bodo ob teh predpostavkah demografski pritiski na izdatke za zdravila na recept bistveno močnejši, saj znaša njihova rast v obdobju od leta 2020 do leta 2060 kar 46,9 %. Tudi tokrat vidimo, da bo pritisk na višje izdatke za moške večji kot za ženske.

Tabela 2: Projekcije sprememb v izdatkih za zdravila s seznama A zaradi staranja prebivalstva; povprečni izdatki na prebivalca v starosti od 2 do 64 let (v EUR) po ATC-skupinah

Skupina ATC	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060	2020-2060 (% sprememba)
A	53,88	58,61	62,91	66,56	69,99	73,97	77,15	78,73	78,35	**45,4**
B	48,87	53,58	58,05	62,39	66,68	71,65	76,01	79,01	79,85	**63,4**
C	63,28	70,25	76,98	83,10	88,80	95,00	100,13	103,15	103,44	**63,5**
D	5,88	6,21	6,46	6,66	6,85	7,15	7,41	7,57	7,58	**28,8**
G	17,33	18,82	20,42	21,86	23,19	24,73	26,19	27,29	27,74	**60,1**
H	9,33	10,03	10,47	10,76	11,03	11,54	12,02	12,29	12,23	**31,1**
J	22,01	22,74	23,05	23,30	23,76	24,77	25,62	26,02	25,81	**17,2**
L	98,20	105,59	111,75	115,91	119,47	124,34	128,85	131,28	130,36	**32,8**
M	15,13	16,32	17,47	18,59	19,68	20,91	21,93	22,53	22,58	**49,3**
N	56,10	60,26	64,24	68,06	71,96	76,63	80,63	83,38	84,24	**50,2**
P	0,55	0,55	0,55	0,55	0,56	0,59	0,61	0,62	0,61	**11,1**
R	20,46	22,10	23,51	24,74	25,96	27,45	28,69	29,37	29,33	**43,3**
S	8,26	8,99	9,72	10,41	11,07	11,84	12,49	12,90	12,99	**57,1**
V	6,35	6,92	7,44	7,94	8,42	9,01	9,54	9,90	10,00	**57,6**
Skupaj	**425,63**	**460,98**	**493,03**	**520,83**	**547,42**	**579,57**	**607,26**	**624,06**	**625,10**	**46,9**
Moški	**213,91**	**235,60**	**254,62**	**271,07**	**287,08**	**306,75**	**324,52**	**336,38**	**338,98**	**58,5**
Ženske	**211,72**	**225,38**	**238,41**	**249,76**	**260,34**	**272,82**	**282,75**	**287,68**	**286,12**	**35,1**

Vir: Lasten izračun na podlagi podatkov ZZZS o izdatkih za zdravila na recept v Sloveniji na ravni bolnikov in najnovejših Eurostatovih demografskih projekcij EUROPOP2019.

Tako v tabeli 1 kot v tabeli 2 je razvidno, da je pričakovan vpliv prihodnjih demografskih sprememb na zdravila po posameznih ATC-skupinah različen, zato v tabeli 3 prikazujemo deleže, ki bi jih ob navedenih predpostavkah imele posamezne ATC-skupine v izbranih letih projekcij. Hkrati tudi prikazujemo, za koliko odstotkov bi se delež posamezne ATC-skupine v celotnih izdatkih za zdravila na recept povečal ali zmanjšal v obdobju 2020–2060.

Tabela 3: Projekcije sprememb deležev posameznih ATC-skupin v skupnih izdatkih za zdravila s seznama A zaradi staranja prebivalstva

Skupina ATC	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060	2020-2060 (% sprememba)
A	12,66	12,71	12,76	12,78	12,79	12,76	12,70	12,62	12,53	**-1,0**
B	11,48	11,62	11,77	11,98	12,18	12,36	12,52	12,66	12,77	**11,3**
C	14,87	15,24	15,61	15,96	16,22	16,39	16,49	16,53	16,55	**11,3**
D	1,38	1,35	1,31	1,28	1,25	1,23	1,22	1,21	1,21	**-12,3**
G	4,07	4,08	4,14	4,20	4,24	4,27	4,31	4,37	4,44	**9,0**
H	2,19	2,18	2,12	2,07	2,02	1,99	1,98	1,97	1,96	**-10,7**
J	5,17	4,93	4,68	4,47	4,34	4,27	4,22	4,17	4,13	**-20,2**
L	23,07	22,91	22,67	22,25	21,82	21,45	21,22	21,04	20,85	**-9,6**
M	3,55	3,54	3,54	3,57	3,59	3,61	3,61	3,61	3,61	**1,6**
N	13,18	13,07	13,03	13,07	13,14	13,22	13,28	13,36	13,48	**2,2**
P	0,13	0,12	0,11	0,11	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	**-24,3**
R	4,81	4,79	4,77	4,75	4,74	4,74	4,72	4,71	4,69	**-2,4**
S	1,94	1,95	1,97	2,00	2,02	2,04	2,06	2,07	2,08	**7,0**
V	1,49	1,50	1,51	1,53	1,54	1,55	1,57	1,59	1,60	**7,3**
Skupaj	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	

Vir: Lasten izračun na podlagi podatkov ZZZS o izdatkih za zdravila na recept v Sloveniji na ravni bolnikov in najnovejših Eurostatovih demografskih projekcij EUROPOP2019.

Pozitivne vrednosti v zadnjem stolpcu tabele 3 prikazujejo ATC-skupine, kjer bo demografski pritisk na izdatke za zdravila na recept nadpovprečen, negativne vrednosti pa kažejo ATC-skupine, kjer bo pritisk podpovprečen, torej manjši kot za vsa zdravila na recept skupaj.

Sklep

Delež prebivalcev, starih 65 let in več, v celotnem prebivalstvu se je v zadnjih treh desetletjih skoraj podvojil – z 10,7 % v letu 1990 na 20,2 % v letu 2020. V naslednjih treh desetletjih naj bi se po najnovejših projekcijah Eurostata ta delež povečal na kar 30,7 %. Izdatki za zdravila na recept na prebivalca se kopičijo v višjih starostnih razredih. V analizi smo uporabili podatke o izdatkih za zdravila na recept na ravni posameznih bolnikov. Izračunali smo povprečne izdatke po starosti in spolu in jih kombinirali z Eurostatovimi projekcijami prebivalstva po starosti in spolu. Ugotovili smo, da lahko zaradi spremenjene starostne strukture prebivalstva v obdobju od leta 2020 do 2060 pričakujemo pritisk na rast izdatkov za zdravila na prebivalca v višini 24,3 %. Pri tem se večji pritisk pričakuje pri moških, ki v zadnjem času zmanjšujejo zaostanek v primerjavi z ženskami, kar se tiče dolgoživosti. Če pa izdatke za zdravila na recept izrazimo glede na prebivalstvo v starosti od 20 do 64 let, ki financira večino zdravstvenih izdatkov, pa bo povečanje izdatkov v obdobju 2020–2060 kar 46,9-odstotno. Gre za skupen dvig izdatkov za vse ATC-skupine, medtem ko bodo po posameznih skupinah spremembe različne. Najvišjo rast bodo beležile skupine B, C in G, medtem ko se v skupini J zvišanje izdatkov sploh ne pričakuje. Ti rezultati lahko pomagajo pri načrtovanju izdatkov za zdravila v prihodnje, še zlasti po posameznih ATC-skupinah.

Literatura in viri

Asl, M. G. & Abbasabadi, H. M. (2020). Age Effects on Health Expenditures: a Global View. *Journal of Population Ageing*, 1–24

Bech, M., Christiansen, T., Khoman, E., Lauridsen, J. & Weale, M. (2011). Ageing and health care expenditure in EU-15. *The European Journal of Health Economics*, *12*(5), 469–478.

Belloni, A., Morgan, D. & Paris, V. (2016). Pharmaceutical Expenditure and Policies: Past Trends and Future Challenges. OECD Health Working Papers, No. 87. Paris: OECD Publishing.

European Commission. (2018). *The 2018 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2016–2070)*. https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/2018-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2016-2070_en

Eurostat. (2020). *Population projections EUROPOP2019*. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_19np&lang=en

Kildemoes, H. W., Christiansen, T., Gyrd-Hansen, D., Kristiansen, I. S. & Andersen, M. (2006). The impact of population ageing on future Danish drug expenditure. *Health Policy*, *75*(3), 298–311.

Lopreite, M. & Mauro, M. (2017). The effects of population ageing on health care expenditure: A Bayesian VAR analysis using data from Italy. *Health Policy*, *121*(6), 663–674.

Malačič, J. (2006). *Demografija: teorija, analiza, metode in modeli* (6th ed.). Ekonomska fakulteta.

de Meijer, C., Wouterse, B., Polder, J. & Koopmanschap, M. (2013). The effect of population aging on health expenditure growth: a critical review. *European Journal of Ageing*, *10*(4), 353–361.

Ministrstvo za zdravje (2020). Poročilo o poslovanju javnih zdravstvenih zavodov in JAZMP v letu 2019. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/JZZ/Poslovanje-JZZ/Analiza-poslovanja/Porocilo-o-poslovanju-JZZ-v-letu-2019.pdf

Morgan, S. G. (2006). Prescription drug expenditures and population demographics. *Health services research*, *41*(2), 411–428.

OECD/EU (2018). *Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2020). *OECD Health Statistics 2020*. http://www.oecd.org/els/health-systems/health-data.htm

Smith, R. D., Correa, C. & Oh, C. (2009). Trade, TRIPS, and pharmaceuticals. *The Lancet*, *373*(9664), 684–691.

Statistični urad RS. (2020). *SI-STAT podatkovni portal*. Podatkovni Portal SI-STAT / Demografsko in socialno področje >> Prebivalstvo >> Število prebivalcev >> Število prebivalcev, Statistične regije >> Prebivalstvo po starosti in spolu, Statistične regije, Slovenija, polletno. https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__10_stevilo_preb__10_05C20_prebivalstvo_stat_regije/05C2001S.px/table/tableViewLayout2/

Qian, M. & Liu, B. (2018). Pharmaceutical intervention of aging. In *Aging and Aging-Related Diseases* (pp. 235-254). Springer, Singapore.

Vandegrift, D. & Datta, A. (2006). Prescription drug expenditures in the United States: the effects of obesity, demographics, and new pharmaceutical products. *Southern Economic Journal*, 515–529.

ZZZS (2020a). *Podatki o porabi zdravil*. https://partner.zzzs.si/wps/portal/portali/aizv/zdravila_in_zivila_za_posebne_zdravstvene_namene/podatki_o_porabi_zdravil/

ZZZS (2020b). *Poslovno poročilo Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za leto 2019*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

KRATEK PRIKAZ TRŽNE DEJAVNOSTI BOLNIŠNIC IN ZDRAVSTVENIH DOMOV V SLOVENIJI

Petra Došenović Bonča, Barbara Mörec

Povzetek

Slovenski javni zdravstveni zavodi, ki opravljajo bolnišnično dejavnost, so leta 2018 v okviru tržne dejavnosti ustvarili dobrih 42 mio. EUR prihodkov, kar predstavlja 3,1 % njihovih celotnih prihodkov. Dobičkonosnost prihodkov iz tržne dejavnosti večine bolnišnic je znašala med 0 in 3 %, zdravstvenih domov pa med 0 in 9 %. Slednji so sicer v okviru tržne dejavnosti pridobili dobrih 35 mio. EUR prihodkov, kar je 8,3 % vseh prihodkov zdravstvenih domov. Razlik v obsegu in dobičkonosnosti tržne dejavnosti med bolnišnicami ni mogoče zadovoljivo pojasniti zgolj z velikostjo izvajalcev, a podatki za specialne bolnišnice kažejo, da nanje vpliva predvsem strokovna usmerjenost bolnišnic. Razlike v obsegu in dobičkonosnosti tržne dejavnosti v zdravstvenih domovih so še večje, deloma pa jih pojasnjujejo kupna moč uporabnikov, stopnja brezposelnosti in starostna struktura prebivalstva, medtem ko vpliva velikosti zdravstvenega doma, samoocene splošnega zdravja, stopnje izobrazbe in prisotnosti zasebnih izvajalcev ni bilo mogoče zaznati.

Uvod

Javni zdravstveni zavodi (v nadaljevanju JZZ) v skladu z Zakonom o računovodstvu (ZR)[1] prihodke razčlenjujejo tudi po vrstah in namenih, in sicer na prihodke iz naslova opravljanja javne službe in na prihodke iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (tj. prihodke iz naslova tržnih dejavnosti). Največji delež prihodkov JZZ ustvarijo iz naslova opravljanja javne zdravstvene službe, ki glede na Zakon o zdravstveni dejavnosti (ZZDej)[2] obsega zdravstvene dobrine, katerih trajno in nemoteno opravljanje zagotavljajo v javnem interesu država in lokalne skupnosti, v celoti ali deloma pa se financirajo iz javnih sredstev. Po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) je leta 2018 delež prihodkov iz javne službe v slovenskih bolnišnicah znašal 97 %, v zdravstvenih domovih pa je bil nekoliko nižji, in sicer slabih 92 % (AJPES, 2019). JZZ lahko poleg javne službe nudijo tudi zdravstvene dobrine, ki se prodajajo na trgu. Tržna zdravstvena dejavnost se skladno z 38. členom ZZDej financira po tržnih načelih iz sredstev uporabnikov zdravstvenih storitev ali iz njihovih prostovoljnih zavarovanj. Iz prej navedenih podatkov o deležu prihodkov

1 Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE.

2 Uradni list RS, št. 23/05 – UPB, 15/08 – ZPacP, 23/08, 58/08 – ZZdrS-E, 77/08 – ZDZdr, 40/12 – ZUJF, 14/13, 88/16 – ZdZPZD, 64/17, 1/19 – odl. US, 73/19 in 82/20.

iz javne službe v celotnih prihodkih izhaja, da je povprečni obseg tržne dejavnosti v slovenskih JZZ sicer nizek, a vseeno lahko vpliva na njihovo poslovno uspešnost.

V tem prispevku primerjalno analiziramo bolnišnice in zdravstvene domove tako z vidika deleža prihodkov iz naslova opravljanja tržnih dejavnosti v celotnih prihodkih JZZ kot tudi z vidika poslovne uspešnosti njihove tržne dejavnosti, pri čemer slednjo ugotavljamo kot presežek prihodkov nad odhodki. Primerjava rezultatov z rezultati podobne predhodne analize (Zver, 2004) kaže, da je bil za bolnišnice za leto 2002 v primerjavi z letom 2018 značilen pol manjši delež prihodkov iz tržne dejavnosti (le 1,5 % vseh prihodkov), v zdravstvenih domovih pa je bil ta delež kar za 40 % večji kot leta 2018 (takrat 11 % vseh prihodkov). V tem prispevku dodatno analiziramo tudi vpliv izbranih dejavnikov na obseg tržne dejavnosti, in sicer vpliv kupne moči, stopnje brezposelnosti in izbranih sociodemografskih značilnosti prebivalstva, vpliv števila zasebnikov med izvajalci ter vpliv velikosti izvajalcev in tipa njihove dejavnosti. Za ta namen uporabljamo podatke agencije AJPES o poslovanju JZZ za leto 2018 ter podatke o izbranih dejavnikih, ki jih spremljata Statistični urad RS (v nadaljevanju SURS) in Nacionalni inštitut za javno zdravje (v nadaljevanju NIJZ).

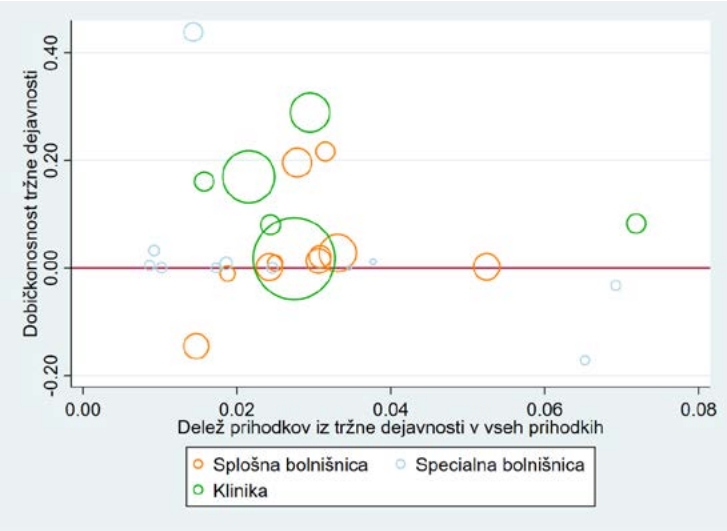
V prvem poglavju tega prispevka najprej prikažemo obseg in dobičkonosnost tržne dejavnosti bolnišnic in zdravstvenih domov v letu 2018, v drugem pa obseg in dobičkonosnost tržne dejavnosti analiziramo z vidika izbranih dejavnikov s poudarkom na zdravstvenih domovih, saj slednji večino zdravstvenih storitev nudijo lokalnemu prebivalstvu. V sklepnem poglavju podamo zaključke, izpostavljamo omejitve analize in priporočila za bodoče raziskave.

Obseg in dobičkonosnost tržne dejavnosti bolnišnic in zdravstvenih domov v letu 2018

V letu 2018 je 27 slovenskih bolnišnic (10 splošnih, 11 specialnih bolnišnic in 6 klinik), ki so organizirane kot JZZ, v okviru tržne dejavnosti pridobilo dobrih 42 mio. EUR prihodkov oz. 3,1 % vseh (AJPES, 2019). Po velikosti, ki jo merimo z obsegom celotnih prihodkov, so med analiziranimi bolnišnicami največje klinike, kjer še posebno izstopata UKC Ljubljana (527 mio. EUR prihodkov) in UKC Maribor (212 mio. EUR prihodkov), najmanjše pa so specialne bolnišnice, kot npr. Mladinsko klimatsko zdravilišče Rakitna (1,4 mio. EUR prihodkov), Center za zdravljenje bolezni otrok (2,2 mio. EUR prihodkov) in Bolnišnica za ginekologijo in porodništvo Kranj (5,7 mio. EUR prihodkov). Enako velja tudi za obseg prihodkov iz tržne dejavnosti, saj spet izstopajo klinike, še zlasti oba univerzitetna klinična centra (UKC Ljubljana: 14,5 mio. EUR, UKC Maribor: 5,1 mio. EUR), specialne bolnišnice pa imajo najmanjši obseg tržne dejavnosti, saj nekatere niso dosegle niti 100 tisoč EUR prihodkov iz tržne dejavnosti (tu so poleg Mladinskega klimatskega zdravilišča Rakitna in Centra za

zdravljenje bolezni otrok še Psihiatrična bolnišnica Vojnik in Psihiatrična bolnišnica Begunje ter Bolnišnica Sežana). A podatki kažejo, da prav ozka strokovna usmerjenost specialnih bolnišnic vpliva na višino prihodkov tržne dejavnosti v celotnih prihodkih bolnišnice. Tako tržni prihodki bodisi predstavljajo zgolj 1 % celotnih prihodkov (pri Psihiatrični bolnišnici Vojnik in Psihiatrični bolnišnici Begunje ter Bolnišnici Sežana) ali pa ti prihodki dosegajo kar 6–7 % vseh prihodkov (pri Bolnišnici za ginekologijo in porodništvo Kranj ter Bolnišnici za ženske bolezni in porodništvo Postojna). Največji delež tržnih prihodkov v celotnih prihodkih ima sicer Univerzitetni rehabilitacijski inštitut RS Soča, in sicer dobrih 7 %.

Slika 1: Delež prihodkov iz tržne dejavnosti v vseh prihodkih in dobičkonosnost tržne dejavnosti v bolnišnicah v odvisnosti od vrste in velikosti bolnišnice, 2018



Opombe: Velikost bolnišnice je določena z obsegom celotnih prihodkov, ki so v sliki prikazani z relativno velikostjo kroga. Barva krožnice označuje vrsto bolnišnice.

Vir: Izdelano na osnovi podatkov AJPES (2019).

Dobičkonosnost prihodkov iz tržne dejavnosti velike večine bolnišnic, in sicer kar petnajstih, med katerimi prevladujejo specialne bolnišnice, znaša med 0 in 3 %. Zanimivo pa je, da tako Bolnišnica za ginekologijo in porodništvo Kranj kot Bolnišnica za ženske bolezni in porodništvo Postojna izkazujeta izgubo iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Poleg njiju izgubo izkazujeta še Splošna bolnišnica "dr. Franca Derganca" Nova Gorica in Splošna bolnišnica Trbovlje. Na drugi strani največjo dobičkonosnost prihodkov iz naslova tržne dejavnosti dosegajo Splošna bolnišnica Novo mesto (20 %), Splošna bolnišnica Ptuj (19 %), Onkološki inštitut Ljubljana (29 %) ter Ortopedska bolnišnica Valdoltra, slednja skoraj 30 %.

Iz slike 1 izhaja, da imajo specialne bolnišnice večinoma nizko oz. ničeno dobičkonosnost tržne dejavnosti. Ta je izračunana kot razmerje med dobičkom (presežkom prihodkov nad odhodki) iz tržne dejavnosti in prihodki iz tržne dejavnosti. Dobičkonosnost tržne dejavnosti med 0 in 1 % ima sicer kar 9 bolnišnic, in sicer vse 4 psihiatrične bolnišnice, 3 splošne bolnišnice ter Mladinsko klimatsko zdravilišče Rakitna in Bolnišnica Topolšica. Največja specialna bolnišnica, Ortopedska bolnišnica Valdoltra, izstopa s kar 30-odstotno dobičkonosnostjo iz tržne dejavnosti. Pri klinikah je zanimivo, da ima največja klinika (UKC Ljubljana) zgolj 1,7-odstotno dobičkonosnost tržne dejavnosti, najvišjo pa dosega Onkološki inštitut Ljubljana, kar 29-odstotno. Splošne bolnišnice so z vidika dobičkonosnosti tržne dejavnosti bolj razpršene.

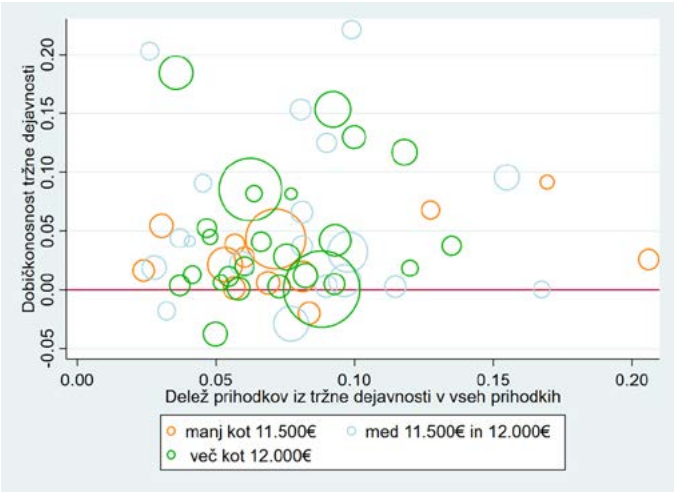
Zdravstveni domovi, v Sloveniji jih imamo 57, pa so v letu 2018 v okviru tržne dejavnosti pridobili dobrih 35 mio. EUR prihodkov, kar je 8,3 % vseh (AJPES, 2020). Največji trije zdravstveni domovi (Osnovno zdravstvo Gorenjske, ZD Maribor in ZD Ljubljana), ki imajo več kot 40 mio. EUR celotnih prihodkov, dosegajo tudi največ prihodkov iz tržne dejavnosti, in sicer Osnovno zdravstvo Gorenjske in ZD Maribor vsak slabe 3 mio. EUR, ZD Ljubljana pa slabih 6 mio. EUR. Zanimivo pa je, da četudi je delež prihodkov iz tržne dejavnosti v celotnih prihodkih dokaj podoben (med 6,2 % pri Osnovnem zdravstvu Gorenjske in 8,8 % pri ZD Ljubljana), je dobičkonosnost tržne dejavnosti zelo različna. ZD Ljubljana s prihodki iz tržne dejavnosti npr. ravno pokrije vse stroške, ki jih ima z njo, ZD Maribor ima 4,3-odstotno dobičkonosnost, Osnovno zdravstvo Gorenjske pa kar 8,5-odstotno dobičkonosnost. Pri majhnih zdravstvenih domovih, ki dosegajo manj kot 3 mio. EUR celotnih prihodkov (to so ZD Dravograd, Hrastnik, Medvode, Metlika, Piran, Radeče, Radlje ob Dravi ter ZD za študente Univerze v Ljubljani), je variabilnost še večja, saj delež prihodkov tržne dejavnosti v celotnih prihodkih niha med 4 % (ZD Radeče) in 17 % (ZD Hrastnik), dobičkonosnost tržne dejavnosti pa med 0 % (ZD Piran) in 9 % (ZD Hrastnik).

Večina zdravstvenih domov (takih je 34 od 56) ima torej 5 % do 10 % prihodkov iz tržne dejavnosti v celotnih prihodkih in z njimi dosega med 0- do 5-odstotno dobičkonosnost (35 zdravstvenih domov od 56). Največji delež prihodkov iz tržne dejavnosti v celotnih prihodkih je sicer dosegel ZD Ljutomer (20,6 % oz. skoraj 1 mio. EUR v 4,4 mio. EUR celotnih prihodkov), najmanjšega pa ZD Lendava (2,4 % oz. 0,1 mio. EUR, pri čemer ima dobrih 5 mio. EUR celotnih prihodkov). Najvišjo dobičkonosnost tržne dejavnosti ima ZD Slovenske Konjice (dobrih 22 %), kar nekaj zdravstvenih domov pa pri tržni dejavnosti dosega izgubo (ZD Slovenska Bistrica, Tolmin, Velenje in Nazarje).

Izbrani dejavniki obsega in dobičkonosnosti tržne dejavnosti na primeru zdravstvenih domov

Analiza dejavnikov obsega in dobičkonosnosti tržne dejavnosti JZZ v prvem koraku zahteva opredelitev tipologije relevantnih dejavnikov, kar presega namen tega prispevka. V tem prispevku upoštevamo zgolj nekatere značilnosti uporabnikov zdravstvenih dobrin, in sicer njihovo kupno moč, pričakovanja in relevantne sociodemografske značilnosti, ter izbrane značilnosti izvajalcev zdravstvenih dejavnosti, in sicer velikost in tip dejavnosti. Pomembi dejavniki obsega in dobičkonosnosti tržne dejavnosti JZZ so tudi sistemske značilnosti zdravstva, pri čemer v tem prispevku upoštevamo zgolj delež zasebnikov med izvajalci. Določenih dejavnikov obsega in dobičkonosnosti tržne dejavnosti smo se dotaknili že v prvem poglavju, kjer smo prikazali, da razlik med bolnišnicami in tudi zdravstvenimi domovi ni mogoče zadovoljivo pojasniti zgolj z velikostjo izvajalcev. Analiza drugih dejavnikov je omejena samo na zdravstvene domove, saj so podatki o dejavnikih na voljo po statističnih regijah. Statistična regija, v kateri se zdravstveni dom nahaja, sicer ne sovpada povsem z geografskim območjem, ki ga v največji meri pokriva zdravstveni dom s svojo dejavnostjo, a je skladnost med regijo prebivališča uporabnika zdravstvenih storitev in lokacijo zdravstvenega doma vseeno veliko večja kot pri bolnišnicah.

Slika 2: Delež in dobičkonosnost prihodkov iz tržne dejavnosti v zdravstvenih domovih v odvisnosti od povprečnega neto razpoložljivega dohodka, 2018



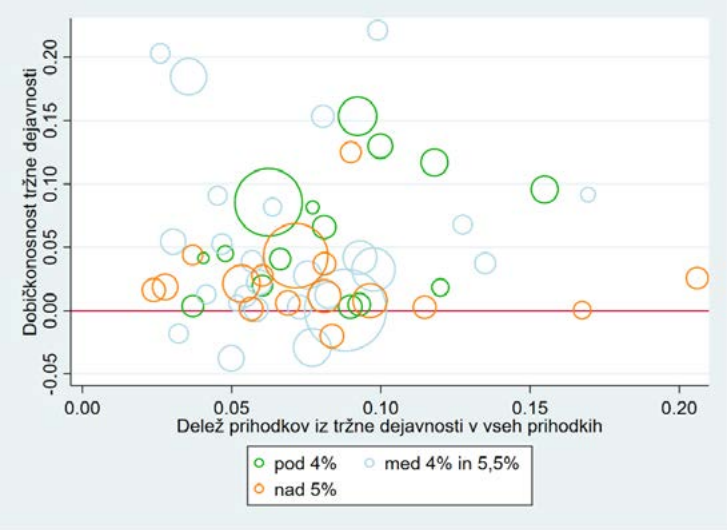
Opomba: Velikost zdravstvenega doma je določena z obsegom celotnih prihodkov, ki so v sliki prikazani z relativno velikostjo kroga. Barva krožnice označuje povprečni neto razpoložljivi dohodek.

Vir: Izdelano na osnovi podatkov AJPES (2019), SURS (2020b).

Prvi dejavnik, ki ga je poleg velikosti smiselno upoštevati v analizi tržne dejavnosti JZZ, je kupna moč uporabnikov. Domnevamo namreč lahko, da ta negativno vpliva na obseg in dobičkonosnost tržne dejavnosti. Kupno moč uporabnikov smo izrazili s povprečnim razpoložljivim dohodkom gospodinjstev, ki obsega vsoto dohodka v naravi in denarnega dohodka, od katerega se odštejejo transferji, plačani drugim gospodinjstvom, ter davek na premoženje (SURS, 2020a). Slika 2 prikazuje zdravstvene domove po obsegu in dobičkonosnosti tržne dejavnosti, pri čemer velikost kroga izraža relativno višino skupnih prihodkov zdravstvenega doma, barva pa povprečni razpoložljivi neto dohodek na prebivalca v evrih na letni ravni, in sicer za statistično regijo, v kateri se nahaja zdravstveni dom. Četudi v Sloveniji razlike v višini razpoložljivega dohodka na prebivalca med regijami niso izrazite, saj je povprečni neto razpoložljivi dohodek v Sloveniji znašal 11.872 EUR, pri čemer je bil najnižji v Pomurju (10.883,7 EUR), najvišji pa na Koroškem (12.969,9 EUR) (SURS, 2020b), pa slika 2 kaže, da dobičkonosnost tržne dejavnosti večine zdravstvenih domov v regijah z nižjimi razpoložljivimi dohodki znaša med 0 in 5 %, pri čemer pri nobenem zdravstvenem domu ne presega 10 %.

Kupno moč uporabnikov smo izrazili še s spremenljivko, ki odraža finančne zmožnosti gospodinjstev na podlagi anketnega raziskovanja SURS. Pričakujemo pozitivno povezavo med obsegom in dobičkonosnostjo tržne dejavnosti zdravstvenih domov in deležem prebivalstva, ki brez večjih težav (tj. "zelo lahko" ali "lahko") preživijo s svojimi prihodki. Za potrebe analize smo regije razdelili v tri skupine glede na delež tistih, ki brez večjih težav preživijo s svojimi prihodki. V povprečju je sicer v Sloveniji takih gospodinjstev 17 %; njihov delež je najmanjši v Posavju (8 %), najvišji pa na Gorenjskem (24 %) (SURS, 2020c). Ta analiza kaže podobno kot rezultati na podlagi povprečnega neto razpoložljivega dohodka, da se zdravstveni domovi v regijah z nizkim deležem tistih, ki brez težav preživijo s svojimi dohodki (tj. v Posavju, Zasavju, na Koroškem in v Prekmurju), med seboj sicer razlikujejo z vidika deleža tržne dejavnosti, ni pa niti enega, ki bi iz tega naslova generiral zelo visoko dobičkonosnost.

Slika 3: Delež in dobičkonosnost prihodkov iz tržne dejavnosti v zdravstvenih domovih v odvisnosti od stopnje brezposelnosti, 2018



Opomba: Velikost zdravstvenega doma je določena z obsegom celotnih prihodkov, ki so v sliki prikazani z relativno velikostjo kroga. Barva krožnice označuje stopnjo brezposelnosti.

Vir: Izdelano na osnovi podatkov AJPES (2019), SURS (2020d).

Na kupno moč in pričakovanja gospodinjstev vpliva tudi stopnja brezposelnosti in domnevamo lahko, da bosta v razmerah višje brezposelnosti obseg in dobičkonosnost tržne dejavnosti nižja. V Sloveniji je bila leta 2018 povprečna stopnja brezposelnosti 5,1 %, in sicer najvišja v Pomurju (9,2 %), najnižja pa na Koroškem in v Posavju (3,2 %) (SURS, 2020d). Slika 3 podobno kot slika 2 razkriva, da imajo zdravstveni domovi v regijah z visoko brezposelnostjo različne deleže tržne dejavnosti, a je dobičkonosnost večinoma nizka, torej med 0 in 5 %.

Zanimiv dejavnik obsega in dobičkonosnosti tržne dejavnosti je samoocena splošnega zdravja. Nizka samoocena zdravja je po eni strani lahko posledica dejansko slabšega zdravstvenega stanja tudi zaradi nižje dostopnosti zdravstvenih dobrin tako v okviru javne kot tudi tržne mreže, po drugi strani pa lahko nezadovoljene potrebe po zdravstvenih dobrinah v okviru javno financiranega sistema povečajo tržno povpraševanje tudi v JZZ, to pa se odrazi s povečanim obsegom opravljene tržne dejavnosti. Zadnja samoocena splošnega zdravja je bila v Sloveniji opravljena leta 2014. Takrat je bilo v povprečju v Sloveniji 8 % posameznikov, ki so svoje splošno zdravje ocenjevali kot slabo ali zelo slabo; najmanj jih je bilo na Gorenjskem (4,1 %), največ pa v Pomurju (12,8 %) (NIJZ, 2020a). V grafičnem prikazu razmerja med samooceno

splošnega zdravja in tržno dejavnostjo so zdravstveni domovi zelo razpršeni. To kaže na prisotnost kompleksnejših dejavnikov, ki vplivajo na subjektivne ocene zdravja.

Z odnosom do zdravja je npr. povezana stopnja izobrazbe, ki je povezana tudi z višjimi dohodki. Pričakujemo torej lahko pozitiven vpliv deleža prebivalstva z visokošolsko izobrazbo po posameznih statističnih regijah na tržno dejavnost zdravstvenih domov. V povprečju je bilo leta 2018 takih posameznikov v Sloveniji 23,7 %, najmanj spet v Pomurju (17,2 %), največ pa v osrednji Sloveniji, ki ima edina več kot 30 % prebivalcev z višješolsko in visokošolsko izobrazbo (SURS, 2020e). Z analizo smo dobili podobno razpršene rezultate kot pri kazalniku samoocene splošnega zdravja, zato ni bilo mogoče opredeliti povezave med deležem višje in visoko izobraženih prebivalcev regije in tržno dejavnostjo zdravstvenih domov, ki v teh regijah delujejo. Eden od možnih razlogov za to je, da bolj izobraženi posamezniki lažje uresničujejo svoje pravice bodisi v okviru obveznega zdravstvenega zavarovanja bodisi v okviru tržne mreže (tj. izven JZZ), lahko pa zaradi boljše mobilnosti zdravstvene dobrine pridobivajo tudi izven regije svojega stalnega prebivališča.

Tudi starostna struktura prebivalstva je pomemben dejavnik v naši analizi. S staranjem prebivalstva se namreč povečujejo potrebe in povpraševanje po zdravstvenih dobrinah, kar lahko ob omejitvah njihove dostopnosti v okviru javnega sistema spodbudi tržno povpraševanje. V sliki 4 smo prikazali zdravstvene domove po obsegu in dobičkonosnosti tržne dejavnosti glede na delež prebivalstva v starosti nad 65 let. V letu 2018 je bilo toliko starih 19,7 % prebivalcev Slovenije, njihov delež je bil najvišji na Goriškem (22,1 %), najnižji pa v jugovzhodni in osrednji Sloveniji (18,3 %) (SURS, 2020f). Slika 4 razkriva, da so zdravstveni domovi z najvišjimi deleži tržne dejavnosti v regijah z večjim deležem starejšega prebivalstva.

Slika 4: Delež in dobičkonosnost prihodkov iz tržne dejavnosti v zdravstvenih domovih v odvisnosti od deleža prebivalstva, starejšega od 65 let, 2018

Opomba: Velikost zdravstvenega doma je določena z obsegom celotnih prihodkov, ki so v sliki prikazani z relativno velikostjo kroga. Barva kroga označuje delež posameznikov, starejših od 65 let.

Vir: Izdelano na osnovi podatkov AJPES (2019), SURS (2020f).

Ne nazadnje na obseg in dobičkonosnost tržne dejavnosti JZZ vplivata tudi število koncesionarjev in razvitost tržne mreže zdravstvenih izvajalcev v regiji. Večje število zasebnih izvajalcev pomeni za JZZ večjo konkurenco, zato težje povečujejo obseg in dobičkonosnost tržne dejavnosti. V zvezi s tem smo analizirali tudi vpliv deleža zasebnih izvajalcev, ki so sicer še vedno del javne zdravstvene mreže, v posamezni regiji na obseg in dobičkonosnost tamkajšnjih zdravstvenih domov. V povprečju je v Sloveniji takih zdravstvenih delavcev 15,6 % vseh zaposlenih v javni zdravstveni mreži, najmanj v osrednji Sloveniji (11,3 %), največ pa v Primorsko-notranjski regiji (23,4 %) (NIJZ, 2020b). Tudi pri tem dejavniku ni mogoče opredeliti jasne povezave med deležem zasebnih izvajalcev in tržno dejavnostjo zdravstvenih domov. Eden od možnih razlogov je, da zasebniki, ki opravljajo izključno tržne dejavnosti, v upoštevanih podatkih niso zajeti, saj niso del javne mreže, zagotovo pa so tudi ti izvajalci konkurenca JZZ pri izvajanju tržnih dejavnosti.

Sklep

V prispevku smo prikazali, da je v letu 2018 27 slovenskih bolnišnic, ki so organizirane kot JZZ, v okviru tržne dejavnosti pridobilo dobrih 42 mio. EUR prihodkov, kar je 3,1 % vseh. Dobičkonosnost prihodkov iz tržne dejavnosti, ki je izračunana kot delež presežka prihodkov nad odhodki tržne dejavnosti v prihodkih tržne dejavnosti, večine bolnišnic znaša med 0 in 3 %, nekatere pa z visoko dobičkonosnostjo izrazito odstopajo (npr. Splošna bolnišnica Novo mesto in Splošna bolnišnica Ptuj, Onkološki inštitut Ljubljana ter Ortopedska bolnišnica Valdoltra). V istem letu je 57 zdravstvenih domov v okviru tržne dejavnosti pridobilo dobrih 35 mio. EUR prihodkov oz. 8,3 % vseh. Delež prihodkov tržne dejavnosti v celotnih prihodkih niha med 4 % (ZD Radeče) in 17 % (ZD Hrastnik), dobičkonosnost tržne dejavnosti pa med 0 % (ZD Piran) in 9 % (ZD Hrastnik).

Razmeroma velike razlike v obsegu in dobičkonosnosti tržne dejavnosti JZZ smo skušali pojasniti z različnimi dejavniki, ki odražajo značilnosti uporabnikov zdravstvenih storitev, izvajalcev zdravstvenih dejavnosti in zdravstvenega sistema. Zaradi kompleksnosti dejavnosti bolnišnic in njihove vseslovenske usmerjenosti smo jih analizirali zgolj z dvema dejavnikoma, in sicer z vidika njihove velikosti, ki je bila izmerjena z obsegom celotnih prihodkov, in strokovne usmerjenosti. Ugotovili smo, da razlik med bolnišnicami ni mogoče zadovoljivo pojasniti zgolj z velikostjo izvajalcev, z vidika obsega in dobičkonosnosti tržne dejavnosti pa ključno vlogo igra predvsem strokovna usmerjenost bolnišnic.

Celoviteje smo vpliv dejavnikov tržne dejavnosti analizirali za zdravstvene domove, pri katerih je skladnost med regijo stalnega prebivališča uporabnika zdravstvenih dobrin in lokacijo zdravstvenega doma večja, kar omogoča uporabo podatkov o izbranih dejavnikih po statističnih regijah. Tudi za zdravstvene domove smo ugotovili, da z njihovo velikostjo ne moremo pojasniti razlik v obsegu in dobičkonosnosti tržne dejavnosti. Manjša kupna moč uporabnikov zdravstvenih dobrin, ki smo jo izrazili s povprečnim razpoložljivim neto dohodkom gospodinjstev in izbranim kazalnikom finančne zmožnosti gospodinjstev, pa je povezana z nižjo dobičkonosnostjo tržne dejavnosti zdravstvenih domov, ki delujejo v njej. Nižjo dobičkonosnost tržne dejavnosti izkazujejo tudi zdravstveni domovi v regijah z višjo stopnjo brezposelnosti, medtem ko je delež starejšega prebivalstva izraziteje povezan z obsegom tržne dejavnosti glede na celotne prihodke, manj pa z njeno dobičkonosnostjo. Pri ostalih analiziranih potencialnih dejavnikih tržne dejavnosti, in sicer samooceni splošnega zdravja, stopnji izobrazbe in prisotnosti zasebnih izvajalcev, pa ni bilo mogoče ugotoviti povezave s tržno dejavnostjo zdravstvenih domov.

Kratka analiza dejavnikov tržne dejavnosti JZZ, ki je prikazana v tem prispevku, ima nekaj omejitev, ki bi jih bilo smiselno obravnavati v prihodnjih raziskavah. Prvič, v prispevku so analizirani samo nekateri izbrani kazalniki, nismo pa razvili celovite tipologije dejavnikov tržne dejavnosti JZZ, ki bila potrebna za poglobljeno analizo razlik med JZZ in za razumevanje medsebojne odvisnosti med različnimi dejavniki. Drugič, dejavnike smo opredelili na ravni statističnih regij, kar ne sovpada nujno z območjem, ki ga dejansko pokriva posamezni JZZ. Tretjič, v omejenem obsegu smo upoštevali zasebne izvajalce zdravstvenih dejavnosti, ki z vidika tržne dejavnosti pomenijo konkurenco JZZ. Četrtič, upoštevali smo zgolj podatke za leto 2018 in ne za daljše obdobje in tako pri analizi zanemarili, da nekateri dejavniki delujejo s časovnim odlogom. Petič, delež tržne dejavnosti je odvisen tudi od pravilnega računovodskega razmejevanja med javno službo in tržno zdravstveno dejavnostjo. Ta delitev, četudi je na primeru zdravstvene dejavnosti razmeroma dobro predpisana, je v praksi še vedno zelo težavna. Šestič, dobičkonosnost tržne dejavnosti je odvisna tako od obsega prihodkov kot obsega stroškov, pri čemer je ključno tudi pravilno razporejanje stroškov med javno službo in tržno dejavnostjo. Četudi se v tem prispevku z dilemami glede pravilnega razmejevanja prihodkov in stroškov med javno službo in tržno dejavnostjo nismo ukvarjali, pa ta kratka analiza kaže, da nastajajo razlike v tržni dejavnosti med JZZ, zato je nujno poznavanje razlogov zanje. Ta prispevek tudi potrjuje pričakovano odvisnost med izbranimi dejavniki ter obsegom in dobičkonosnostjo tržnih dejavnikov, določeni rezultati pa razkrivajo, da gre za kompleksne odnose, ki v prihodnosti zahtevajo raziskave te problematike.

Viri

AJPES (2019). Podatkovna zbirka letnih poročil.

NIJZ (2020a). Samoocena splošnega zdravja po regijah, Slovenija, leto 2014. Podatkovni portal NIJZ. Ljubljana: Nacionalni inštitut za zdravje. Dostopno prek: https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/?px_language=sl&px_db=NIJZ%20podatkovni%20portal&rxid=9b3bde05-acd2-4496-8b6c-8874e7e7c77d

NIJZ (2020b). Zdravstveni statistični letopis Slovenije 2018. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Najdeno na: https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/zdravstvenistatisticniletopis_2018.pdf

SURS. (2020a). Kazalniki dohodka, revščine in socialne izključenosti – Metodološko pojasnilo. Najdeno na: https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/8141

SURS. (2020b). Povprečni razpoložljivi dohodek gospodinjstev po vrstah dohodka, Slovenija, letno. Podatkovni portal SiStat. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/

SURS (2020c). Kako gospodinjstva preživijo s svojimi prihodki, statistične regije, Slovenija, letno. Podatkovni portal SiStat. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/

SURS (2020d). Mere aktivnosti (%) po statističnih regijah, Slovenija, letno. Podatkovni portal SiStat. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/

SURS (2020e). Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po izobrazbi, starosti in spolu, Slovenija, letno. Podatkovni portal SiStat. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/

SURS. (2020f). Prebivalstvo po velikih in petletnih starostnih skupinah in spolu, statistične regije, Slovenija, letno. Podatkovni portal SiStat. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/

Zver, E. (2004). Javni zdravstveni zavodi. *Ekonomsko ogledalo*, leto 2004, št. 2. strani 20–21.

UVAJANJE SPREMEMB V ŠOLSTVU S POMOČJO VITKIH PRISTOPOV

Borut Jeglič, Matevž Gantar in Mojca Bavdaž[1]

Povzetek

Za uspešno poslovanje ali celo preživetje organizacij je dandanes ključnega pomena tako stalno prilagajanje okolju kot tudi uspešno vodenje sprememb. Pandemija koronavirusa je pokazala, kako hitro in močno se lahko spremeni zunanje okolje. V šolstvu zaradi novih, drugačnih generacij stalno čutijo potrebo po spremembah, toda veliko sprememb propade ali pa ne dosežejo želenega učinka. V študiji primera *projekta Posodobitev gimnazijskih programov* smo preučili, kako so se uvedbe spremembe lotili v praksi, ali obstajajo priložnosti za izboljšave predvsem z vidika prenosa znanj in izkušenj iz drugih ekonomskih dejavnosti in podjetij, ki so pod stalnim pritiskom sprememb. Ugotavljamo, da so bili pri tej spremembi sicer prisotni elementi managementa sprememb in vitkih pristopov, vendar so še vedno manjkali pomembni elementi, ki bi pripomogli k hitrejši in učinkovitejši uvedbi spremembe.

Nenehne spremembe okolja in pristopi k njihovemu obvladovanju

Panta rhei (Vse teče. Vse se spreminja.)

Heraklit

Spremembe so stalnica v organizacijah, saj se spreminja tako svet okoli njih kot tudi one same. Šole pri tem niso nikakršna izjema. Potek uveljavljanja sprememb podrobno opisujejo različne metode managementa sprememb. Več teh metod izhaja iz Lewinovega modela managementa sprememb (1947), ki ga Griffin in Moorhead (2010) označita kot model načrtovanih organizacijskih sprememb od odmrznitve stanja preko spremembe v ponovno zamrznitev stanja. Med njimi je zelo uveljavljena Kotterjeva metoda osmih korakov uvajanja sprememb, ki v ospredje postavlja vedenje ljudi in njihova čustva (Kotter, 1995; Kotter & Cohen, 2002). Uvajanje sprememb tipično spremlja tudi odpor do sprememb, ki izvira iz negotovosti, strahu pred neuspehom, nenaklonjenosti spremembam, pa tudi iz nerazumevanja in nestrinjanja s spremembo. Odpor je najbolje preprečevati z ustvarjanjem zaupanja ter z iskreno

1 Prispevek je nastal na osnovi raziskovalnega dela, katerega rezultat je skupinsko magistrsko delo Matevža Gantarja in Boruta Jegliča pod mentorstvom Jake Lindiča in somentorstvom Mojce Bavdaž. Zahvaljujemo se vsem sodelujočim v raziskavi.

in jasno komunikacijo o potrebnih ukrepih (Ford et al., 2008) ter ga že na začetku diagnosticirati (Myers et al., 2012).

Ker s spremembami organizacije vstopajo v neznano okolje, se je smiselno učiti pri zagonskih podjetjih, ki tipično delujejo v neznanem okolju, se soočajo z veliko negotovostjo pri razvoju produktov za (še) neznane stranke ter za hiter in učinkovit napredek uporabljajo vitke pristope. Vitki pristopi izvirajo iz Toyotinega proizvodnega sistema in imajo ne glede na avtorje in področje uporabe skupna dva koncepta: odstranjevanje odvečnega in ustvarjanje večje dodane vrednosti (Baines et al., 2006; Bhuiyan & Baghel, 2005; Narasimhan et al., 2006; Ohno, 1988; Shah & Ward, 2007; Womack & Jones, 1996). Te pristope najdemo danes v vseh sektorjih in v vseh vrstah podjetij, zelo razširjeni pa so pri zagonskih podjetjih. Kot je pokazala pandemija koronavirusa, so vitki pristopi relevantni za vse vrste podjetij in organizacij, tudi v šolstvu.

Eno ključnih načel vitkih zagonskih podjetij je v povratni zanki IZGRADI-IZMERI-NAUČI SE, ki naj bi se čim hitreje ponavljala (Blank, 2013; Ries, 2011). Zanka se začne z idejami in hipotezami, sledi priprava eksperimenta oz. prototipa v obliki najosnovnejšega sprejemljivega produkta (angl. *minimum viable product*, *MVP*) ter merjenje in spremljanje odzivov strank, na osnovi katerih se učimo in po potrebi prilagajamo produkt. Za zagonska podjetja sta hitro učenje in stalna nadgradnja znanja s pomočjo povratne zanke pomembna, da v kratkem času ustvarijo konkurenčno prednost, s katero bodo dosegala rast, razvoj ali pa vsaj zagotovila preživetje do naslednjega preboja. Za preživetje posameznih šol ta povratna zanka res ni tako ključna, je pa cena, ki jo plača družba, če šolstvo ne napreduje, lahko precej višja. Pandemija koronavirusa je spomladi 2020 šolstvo prisilila v eksperiment poučevanja na daljavo. Nekatere šole so, podobno kot zagonska podjetja, večkrat spremenile svoj MVP (v tem primeru organizacijo in način poučevanja na daljavo) ter ves čas spremljale odzive učiteljev, učencev in staršev, v jesensko poučevanje na daljavo pa stopile relativno dobro pripravljene. Marsikje pa smo dobili vtis, da se šolstvo iz prvega vala pandemije ni nič naučilo oz. vsaj ne dovolj, zato se nam je zdelo smiselno, da predstavimo primer vpeljave spremembe v slovenskem šolstvu, na katerem smo preučili osnovne ideje managementa sprememb in vitkih pristopov, vključno s prej omenjeno povratno zanko, ter podamo priporočila za večjo učinkovitost vpeljevanja sprememb v šolstvu in v drugih organizacijah javnega sektorja.

Raziskovalna vprašanja in študija primera

Pod drobnogled smo vzeli projekt Posodobitev gimnazijskih programov 2008–2014, ki sta ga financirala Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije in Evropski socialni sklad, izvajala pa sta ga Zavod Republike Slovenije za šolstvo in Konzorcij

32 strokovnih gimnazij. Raziskava je iskala odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katere elemente managementa sprememb so šole uporabljale?
2. Katere elemente vitkih pristopov so šole uporabljale?
3. Kako bi lahko šole še uspešneje uvajale spremembe?

Raziskovalnih vprašanj smo se lotili s študijo primera (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Izmed 28 gimnazij, ki so projekt zaključile z uvedbo sprememb v programih, je bilo v vzorec izbranih devet čim bolj različnih šol (glej tabelo 1). Uporabljena sta bila dva vira podatkov: intervjuji z vodji šolskih razvojnih timov (v nadaljevanju ŠRT) (povprečna dolžina 44 minut) ter analiza poročil in posodobitvenih načrtov, ki so jih šole oddajale vsako leto (74 dokumentov). Intervjuje sta na osnovi vnaprej pripravljenega protokola izmenično izvajali dve osebi, ena v vlogi spraševalca ter druga v vlogi zapisovalca in opazovalca. Transkripti posnetih intervjujev so bili analizirani s programom MAXQDA.

Tabela 1: Seznam preučevanih šol

Šola	Velikost	Usmeritev	Uspešnost na maturi	Primarno "ruralno" ali mestno okolje?
1	srednja	naravoslovna	76–90 točk	mestno
2	srednja	družboslovna	61–75 točk	mestno
3	velika	družboslovna	76–90 točk	ruralno
4	srednja	družboslovna	do 60 točk	mestno
5	majhna	družboslovna	61–75 točk	ruralno
6	velika	družboslovna	76–90 točk	mestno
7	srednja	naravoslovna	76–90 točk	ruralno
8	velika	naravoslovna	76–90 točk	mestno
9	majhna	naravoslovna	76–90 točk	mestno

Opomba: Zaradi zagotavljanja zaupnosti ne prikazujemo dveh značilnosti, upoštevanih pri izbiri vzorca: del šolskega centra ali samostojna ter (ne)sodelovanje v projektih "Eko šola" in "Zdrava šola".

Rezultati

Osem korakov do uspešne vpeljave spremembe v organizaciji

V rezultatih najprej analiziramo vpeljavo sprememb glede na Kotterjev model osmih korakov in ugotavljamo, ali je bil posamezen korak prisoten, delno prisoten ali pa ne.

1. KREPITEV OBČUTKA NUJNOSTI. Korak je DELNO prisoten.

Občutek nujnosti spremembe je treba vzbuditi pri zadostnem številu ljudi, da bodo iskali probleme in priložnosti ter sodelovali pri spremembi. Več kot polovica vodij ŠRT se je zavedala nujnosti spremembe, saj se je večina strokovnih gimnazij soočala s problemom upadanja vpisa. Kljub temu ni bilo videti, da bi se pomembnosti spremembe zavedali vsi sodelujoči, saj jim ni bila predstavljena kot nujna za njihov obstoj. Iz intervjujev sledi, da je komunikacija z učitelji v začetnih fazah potekala na zelo teoretični ravni, z uporabo ogromno neznanih pojmov in kratic.

2. OBLIKOVANJE VODILNEGA TIMA. Korak JE prisoten.

Vodilni tim naj bi se oblikoval iz učinkovitih posameznikov, ki so močni na različnih področjih. Na vseh šolah je bil oblikovan ŠRT. V nekaj primerih so se učitelji sami javili za sodelovanje in se tako vključili v vodilni tim, v drugih primerih pa so bili vodja in člani tima "potisnjeni" v to vlogo. Kljub potencialnemu problemu motivacije so sogovorniki oblikovanje vodilnega tima izpostavili kot pozitivno, kar prikazuje naslednja izjava iz zaključnega poročila manjše družboslovne šole:

»Šolski razvojni tim je uigrana skupina, ki na šoli konstruktivno deluje vrsto let. Njegov obstoj pomeni pogoj za izvajanje aktivnosti projekta Posodobitve gimnazij in ne le tega. Zaradi znanja in izkušenj je tudi pobudnik drugih sprememb na področju učenja in poučevanja. V veliko pomoč je ravnatelju pri uvajanju sprememb, saj pomeni stabilno točko delovanja na strani strokovnih delavcev. Velik uspeh je tudi to, da se člani tima vključujejo v druge projekte šole in tako delujejo povezovalno ter uresničujejo vizijo in poslanstvo.«

Ponekod se je oblikoval občutek skupnosti, saj so bili skupaj v dobrem in slabem. Ko se je projekt razvil in so bila prva leta projekta mimo ter prve ovire premagane, se je vključilo več učiteljev. Srčnost izkazuje tudi izjava o tem, da so bili člani ŠRT *»ponosni, da je približno 85 % članov kolektiva vključenih vsaj v enega od timov.«*

3. USTVARJANJE PRAVE VIZIJE. Korak večinoma NI prisoten.

Vsaka sprememba potrebuje vizijo z jasno strategijo in vrednotami, da bi vsi deležniki razumeli, kaj se skuša s spremembo doseči. Intervjuji in dokumentacija kažejo, da vizija spremembe ni bila (dovolj) jasno predstavljena in razumljena, saj je bilo nekaterim

»[š]ele v drugem oziroma tretjem letu [...] pravzaprav jasno, kaj pravzaprav počnemo ...«, zato so na začetku nastajali problemi pri oblikovanju ustreznih aktivnosti. Le pri dveh od devetih šol je bilo zaslediti zavedanje o pomenu vizije. Med izvajanjem projekta je bilo šolam ponujenih več prioritetnih področij, izmed katerih so izbrale najustreznejše za njihovo šolo in v skladu s tem oblikovale svoje aktivnosti ter spodbujale aktivnost učiteljev. Ta izbira je šolam omogočila osredotočenost na prioritetna področja, vendar še vedno ni nadomestila jasne vizije, kaj želijo na teh področjih doseči.

4. STALNA KOMUNIKACIJA. Korak je DELNO prisoten.

Komunikacija glede vizije in strategije mora biti stalna in učinkovita, da spodbudi čim več ljudi, da verjamejo vanju. Na sedmih šolah (od devetih) so imeli ŠRT redne sestanke, kar je omogočalo stalno komunikacijo, ki pa v primeru odsotnosti vizije ni mogla biti enako učinkovita. Srčna, odprta in stalna komunikacija je bila prepoznana kot dejavnik, ki je pozitivno vplival na uvajanje spremembe. Člani ŠRT so tudi cenili enakovrednost v odnosih s konzorcijem.

»Konzorcij je imel to ključno povezovalno vlogo, ko si imel hkrati ramo, da si se zjokal, ko ti je bilo težko, hkrati so ti pa dali roko in smo šli vsi skupaj naprej.«

5. OPOLNOMOČENJE LJUDI. Korak JE prisoten.

Ključne osebe je treba opolnomočiti tako, da dobijo vsa potrebna pooblastila in informacije ter da odstranijo oz. zmanjšujejo ovire (npr. nasprotujoči šefi, napačni načini merjenja uspešnosti, pomanjkanje samozavesti ipd.). V raziskavi ni bilo zaznati, da bi imeli ŠRT težave s pomanjkanjem ali prikrivanjem informacij; lahko so delovali zelo svobodno, pomembna pa je bila podpora vodstva šole.

»Šolski razvojni tim potrebuje konstantno podporo ravnatelja za uvajanje sprememb. Tim lahko deluje popolnoma samostojno na strokovnem področju in pri razvijanju novih pristopov ter generiranju idej. Samo uvajanje sprememb v organizacijo šole pa je potrebno nujno povezati z "veliko sliko" šole, njeno razvojno usmerjenostjo in z vrednotami, ki jih je šola sprejela za svoje. Vse to je mogoče samo ob podpori vodstva, ki ga tim mora imeti za nemoteno delovanje.«

6. USTVARJANJE KRATKOROČNIH ZMAG. Korak je DELNO prisoten.

Kratkoročne zmage, ki so dovolj hitre, vidne, izpostavljene, čustveno nabite in se ljudi dotaknejo, dajo zagon ljudem, ki trdo delajo za spremembo, obenem pa prepričujejo pesimiste in utišajo kritike. Pri spremembi gre namreč lahko veliko stvari narobe in rezultatov ni. Zaradi začetne nejasne vizije in ciljev projekta je bilo na obravnavanih šolah zaznati pomanjkanje kratkoročnih zmag, še posebno v začetnih letih, ko se

je večina zmag nanašala na uspešno oddano in izpolnjeno dokumentacijo, ne pa na dejanske koristi za dijake in učitelje. ŠRT so se pogosto soočali s številnimi težavami.

»Na začetku so bile bolj delavnice, seminarji, izobraževanja, ne pa toliko delo z dijaki. Druga faza je bilo delo s papirji za nazaj, ker je bilo treba oddati posodobitvene načrte, zaključna poročila …«

Težave so se sčasoma zmanjšale. Na petih od devetih šol so vodje ŠRT izpostavile različne uspehe, ki so jih motivirali pri delu, svoje dosežke pa so lahko predstavili na festivalih dobre prakse.

7. VZTRAJNOST. Korak JE prisoten.

Pri spremembi je treba vztrajati z občutkom nujnosti ter z odpravljanjem nepotrebnih in izčrpavajočih nalog. Končne zmage ne smemo razglasiti prekmalu. Projekt prenove je tekel šest let in nekaj vodij ŠRT je zasluge za dosežene rezultate pripisalo prav dolžini projekta, dve vodji pa bi celo radi videli podaljšanje, da bi se sprememba še bolj ustalila v stalnih praksah učiteljev. Vodja ŠRT na srednje veliki družboslovni šoli je izpostavila dejstvo, da je bilo po dveh letih zanje prelomno obdobje.

»Največji moment je bil po okoli dveh letih. Hkrati je bil to največji šok, saj se projekt ni ukinil. Vsi so pričakovali, da je to spet en enoletni projekt. Ta stvar ne bo ostala … Potem so videli, da se projekt nadaljuje, hoteli smo še nove stvari. Stvari smo še dodelali in to je pomenilo, da projekta ne bo konec. Zaradi tega so se vključili tudi tisti, ki prej v dveh letih niso sodelovali.«

Vztrajnost in sledenje ciljem je spodbudila tudi sistematična vpeljava rednih načrtovanj (posodobitveni načrt) in poročanj (medletna in zaključna poročila). Predloge za poročila so pripravili v ekspertni skupini konzorcija v tesnem sodelovanju z učitelji, ŠRT in Zavodom za šolstvo, zato so predloge izhajale iz potreb vseh deležnikov, predvsem tistih, ki so poročila dejansko pisali in uporabljali (Vidmar, 2014). Aktivnosti projekta so se vključile tudi v redne letne dokumente šole, a je analiza zaključnih poročil obravnavanih šol z orodjem Duplichecker pokazala, da so se letni cilji začeli ponavljati. Največje ujemanje je bilo zaznati pri besedilu, ki je bilo namenjeno refleksiji oz. učenju (opisni komentarji vodstva šole, ŠRT, dijakov ipd.) ter opisovanju aktivnosti in projektov, kar se kaže kot priložnost za izboljšanje samega procesa.

8. UTRDITEV IN TRAJNOST SPREMEMB. Korak je DELNO prisoten.

Po uspešno izpeljani spremembi oz. zaključku projekta je treba dosežene spremembe še utrditi in zagotoviti njihovo trajnost, pri čemer Kotter in Cohen (2002), Myers et al.

(2012) in Schein (2009) opozarjajo na pomen organizacijske kulture, saj lahko z njeno pomočjo umestimo novo vedenje v bistvo organizacije. V obravnavanem primeru ni bilo zaznati načrtnega utrjevanja doseženih sprememb, vendar je večina obravnavanih šol vsaj z nekaterimi uvedenimi spremembami nadaljevala.

Iz analize uvedbe spremembe s pomočjo osmih Kotterjevih korakov je videti precej ujemanj, ki so bila pomembna za uspešnost projekta, vendar vsi koraki niso bili v celoti upoštevani, kar je najverjetneje botrovalo nekaterim težavam. Čeprav so se šole večinoma podale v spremembo prostovoljno, to ni veljalo tudi za njihove učitelje, med katerimi mnogi niso bili naklonjeni spremembi (»*... večina šolnikov ne želi prenove. Vsak ima rad svoj vrtiček obdelan tako, kot ga je obdeloval trideset let.*«), niso bili pripravljeni sodelovati (»*Nekateri niso pripravljeni deliti gradiva z drugimi učitelji oziroma ne želijo delati v timu z drugim.*«) ter so se spraševali o učinkovitosti spremembe in dodatnih obremenitvah. Večinoma so nasprotovanja prenehala, ko so bili doseženi rezultati in drugi vidni cilji, npr. navdušenje dijakov.

Uporaba vitkih pristopov po šolah

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali šole – vede ali nevede – že uporabljajo elemente vitkih pristopov. Osredotočili smo se na prisotnost povratne zanke, ki kaže na hitrost učenja. Prisotnost prve faze smo preverjali preko identifikacije potreb in težav deležnikov (npr. ravnatelj, vodja ŠRT, vodje predmetnih aktivov, učitelji, dijaki, njihovi starši itd.) ter uvajanja majhnih sprememb, ki predstavljajo hiter test, ali je sprememba korak v pravo smer, s tem pa tudi hitro povratno informacijo (glej tabelo 2).

Tabela 2: Izjave, ki kažejo na prisotnost prve faze IZGRADI

Fokus na potrebe in težave deležnikov
»Izvajali smo ankete z učenci.«
»Imeli smo redne sestanke z učitelji, kjer smo debatirali o težavah in dobrih praksah.«
»Vsak učitelj mora pripraviti cilje, ki jih želi doseči v enem letu – kaj želimo izboljšati za dijake.«
»Res se moraš postaviti na stran dijaka, kako bo on to razumel. To se mi zdi zelo dobro.«
Začetek z majhnimi spremembami
»Začeli smo z le nekaj učitelji.«
»Najprej smo poskusili v enem razredu, da smo videli, kaj nam ustreza in kaj ne.«
»V prvem letu smo spremembe izvajali samo v enem aktivu.«

Prisotnost druge faze preverjamo s prisotnostjo jasnih in merljivih kazalnikov ter z njihovim rednim spremljanjem (glej tabelo 3). Pri tem je pomembno, da so kazalniki postavljeni tako, da se je mogoče iz njihovega spremljanja nekaj naučiti.

Tabela 3: Izjave, ki kažejo na prisotnost druge faze IZMERI

Jasni in merljivi kazalniki
»Veliko smo delali na obliki poročanja, da vemo, ali smo napredovali ali nazadovali.«
»Na šoli imamo kazalnike, ki nam lahko kažejo rast, smiselnost, upadanje ipd.«
»Imeli smo tabelo, kamor so se učitelji vpisovali, koliko in katere ure, v katerih razredih, s katerimi oddelki so izvajali.«
Redno spremljanje kazalnikov
»Pisali smo evalvacijski dnevnik.«
»Za vsako leto naredimo načrt, spremljamo, evalviramo in iščemo izboljšave, da gremo špiralno navzgor.«
»S pomočjo osebnih poročil in poročil aktiva smo naše delo merili.«
»Strukturirano smo zapisovali poročila učiteljev, zapise didaktičnih priprav, refleksije učiteljev, evalvacije ure …«

Da bi se zanka zaključila, je potrebna tudi tretja faza, kjer se na osnovi izpeljanega testiranja nekaj naučimo in v naslednji fazi izboljšamo (glej tabelo 4).

Tabela 4: Izjave, ki kažejo na prisotnost tretje faze NAUČI SE

Sprememba pristopa glede na ugotovitve
»Kdaj je treba zavrniti tisto, za kar si mislil, da je bilo dobro?«
»Spraševali smo se o ustreznosti kazalnikov in ali to lahko kaj spremenimo.«
»Glede na odgovore dijakov v anketah smo se včasih malo prilagajali.«
»Učne vsebine po različnih letnikih smo prilagodili potrebam dijakov.«
»Prioritete šole in pristopi so se skozi projekt kar spreminjali.«

V preučevanem primeru je bilo zaznati elemente vitkih pristopov (glej tabelo 5), vendar pa niti intervjuji niti pisna dokumentacija niso nakazovali na njihovo namerno uporabo; zgodili so se organsko oziroma na podlagi izkušenj. Večina obravnavanih šol je fokus na potrebe in težave deležnikov močno poudarjala. Začetnih sprememb se niso lotevali načrtno, izjema je bila ena šole. Šole so merile in spremljale kazalnike, ki pa so bili pogosto nedoločni; jasnih kazalnikov je bilo zelo malo. Prav tako večinoma niso namenjali posebne pozornosti izboljšanju svojih hipotez ter postavljanju in testiranju izboljšanih hipotez v zvezi z uvedbo spremembe, temveč so bolj sledili toku in se odzivali na sprotne težave.

Tabela 5: Uporaba vitkih pristopov po šolah

	IZGRADI		IZMERI		NAUČI SE
Odnos šole do spremembe	**Fokus na potrebe in težave deležnikov**	**Začetek z majhnimi spremembami**	**Jasni in merljivi kazalniki**	**Redno spremljanje kazalnikov**	**Sprememba pristopa glede na ugotovitve**
1 - Negativen	DELNO	DELNO	DELNO	DELNO	NE
2 - Negativen	DA	DELNO	NE	DELNO	DELNO
3 - Nevtralen	DELNO	DA	DELNO	DELNO	DELNO
4 - Nevtralen	DA	DA	DELNO	DELNO	DA
5 - Pozitiven	DA	DA	DA	DA	DA
6 - Pozitiven	DA	DA	DA	DA	DA
7 - Pozitiven	DA	DA	DA	DA	DELNO
8 - Pozitiven	DA	DELNO	DELNO	DA	DELNO
9 - Pozitiven	DA	DA	DA	DELNO	DA

V tabeli 5 dodajamo še kategorizacijo splošnega odnosa šole do spremembe in njenih rezultatov, ki temelji na izjavah intervjuvancev in oceni splošnega tona intervjujev. Oba izvajalca intervjujev sta šole ločeno kategorizirala in prišla do enake razporeditve. Šole, ki so imele do spremembe negativen odnos, so najmanj uporabljale vitke pristope, šole z vsaj nevtralnim odnosom pa precej več. Razlike so vidne predvsem pri merjenju in učenju, ki je izhajalo iz tega merjenja.

Priporočila za boljše vodenje sprememb in njihovo ohranjanje na dolgi rok

Tudi v šolstvu so razmere vse bolj negotove in terjajo hitre spremembe, vse manj je finančnih sredstev, od učiteljev se zahteva prilagajanje potrebam sodobnih otrok itd. V primeru uvedbe sprememb v slovenskih strokovnih gimnazijah ugotavljamo, da šole niso načrtno sledile nobenemu izmed teoretičnih modelov managementa sprememb ali vitkih pristopov, a so kljub temu uporabljale določene elemente in priporočila teh modelov. Na podlagi literature in študije primera tako podajamo štiri priporočila.

› Večji poudarek na predstavitvi vizije in nujnosti spremembe

Nerazumevanje nujnosti in vizije spremembe je eden od najpogostejših razlogov za odpor do sprememb. Pri vodilnih deležnikih spremembe je motivacija za spremembo navadno visoka, saj dobro vedo, zakaj se lotevajo spremembe in kaj želijo s tem doseči. Ta vizija se na poti do nižjih ravni zaposlenih pogosto izgubi, zato ti zaposleni spremembo lahko vidijo kot nepotrebno ali celo ogrožujočo. To se je dogajalo tudi na vseh preučevanih šolah. Priporočamo, da se predvsem na začetku veliko pozornosti

nameni ustrezni predstavitvi oz. za vsako skupino deležnikov z različnimi cilji, vrednotami in sprožilci motivacije posebej odgovori na dve ključni vprašanji: (i) Zakaj je ta sprememba zanje potrebna? (ii) Kakšne prednosti oz. izboljšanje želimo s to spremembo doseči in kako se bo to poznalo v njihovem vsakodnevnem delu?

› Uvajanje manjših, poskusnih sprememb kot način potrditve izhodiščnih predvidevanj

Z majhnimi spremembami preverjamo, ali bo sprememba prinesla učinkovite želene rezultate, in dosegamo številne majhne zmage, ki zagotavljajo visoko raven motivacije in pripadnosti. Pri tem je ključnega pomena, da se res lotimo najmanjše potrebne spremembe (npr. nekoliko prilagojena učna ura, ki jo izvedemo v nekaj različnih razredih), saj lahko testiranje traja predolgo in izgubi svoj učinek. Na preučevanih šolah temu konceptu niso sledili niti niso namenjali prioritete spremembam.

› Večji poudarek na kakovostnem spremljanju in merjenju napredka

Pri izvedbi najmanjše potrebne spremembe je ključno, da sproti podrobno spremljamo in merimo njeno uspešnost in učinkovitost. Temu vidiku so šole namenjale najmanj pozornosti oz. jim je bilo to najbolj odveč, kar je posledica predvsem slabo določenih ciljev ter kazalcev in aktivnosti za spremljanje doseganja teh ciljev. Že v fazi priprave najmanjših potrebnih sprememb velja zato ustrezno določiti jasne, merljive, dosegljive, relevantne in časovno opredeljene cilje (angl. SMART goals) ter ključne kazalnike, ki nam omogočajo njihovo spremljanje.

› Uporaba naučenega za izboljšanje manjših, poskusnih sprememb

Pri uvajanju sprememb je treba sprejeti veliko neznank, zato želene koristi običajno dosežemo le s ponavljanjem testiranja. Če delamo majhne spremembe in jih ustrezno prilagajamo, bo vsaka naslednja sprememba bolj v skladu z našimi cilji. Preučevane šole so pogosto ponavljale iste napake, kar kaže na nezadostno učenje in pomanjkanje jasnih ciljev. Če vemo, zakaj se lotevamo spremembe ter kakšne koristi želimo z njo doseči, nam mora biti končni cilj doseči te koristi ne glede na to, kakšna bo dejanska sprememba oz. postopek njene uvedbe.

Zaključek

Obravnavana študija primera prikazuje osnovne ideje managementa sprememb in vitkih pristopov ter izpostavlja pasti in priložnosti uvedbe sprememb. Glede na stalnost in pomen sprememb v šolstvu je zaželeno, da ključni ljudje razvijejo močne kompetence na področju managementa sprememb in vitkih pristopov. Te kompetence jim bodo omogočile hitro in učinkovito ravnanje v negotovih obdobjih, še posebno

takrat, ko je časa za uvedbo spremembe malo, in ob zavedanju, da so razpoložljivi viri za šolstvo tipično precej omejeni.

Seznam literature

Baines, T., Lightfoot, H., Williams, G. M., Greenough, R. (2006). State-of-the-art in lean design engineering: a literature review on white-collar lean. *Journal of Engineering Manufacture, 220*(9), 1539–47.

Bhuiyan, N., Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision, 43*(5), 761–71.

Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany*. b. k.: K & S Ranch.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), October 1989.

Ford, J. D., Ford, L. W., D'amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362–377.

Griffin, R. W., Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Australia: South-Western/Cengage Learning.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review, 73*(2), 59–67.

Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations, 1*(2), 143–153.

Myers, P., Hulks, S., Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Narasimhan, R., Swink, M., Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management, 24*(5), 440–457.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. New York: Productivity press.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin.

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Shah, R. and Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management, 25*(4), 785–805.

Vidmar, V. (2014). *Zaključna publikacija projekta Posodobitev gimnazijskih programov 2008–2014 konzorcija strokovnih gimnazij. Dostopno na http://www.ksg.edus.si/knjige/zbornik/index.html*

Womack, J. P., Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

MERJENJE DRUŽBENOEKONOMSKIH UČINKOV ZNANSTVENIH RAZISKAV – IZZIVI IN SMERI RAZVOJA

Simon Čadež in Vinko Zovko

Povzetek

Sodobna problema znanstvenega raziskovanja sta segregacija ustvarjanja znanja in raziskovalne produktivnosti ter nezmožnost demonstracije smotrnosti uporabe javnofinančnih sredstev za raziskave. Vse več držav se zato premika od strategije povečevanja "raziskovalne produktivnosti" k strategiji povečevanja "družbenoekonomskih učinkov" znanstvenih raziskav. Premik v strategiji je neizogibno povezan z razvojem modelov merjenja družbenoekonomskih učinkov znanosti, ki so trenutno še v fazi "rojevanja". Prispevek analizira izzive pri razvoju takih modelov in smeri razvoja.

Ugotavljamo, da je razvoj bolj sofisticiranih modelov neizogiben, saj si politika želi orodje, ki bi omogočalo optimalno alokacijo raziskovalnih sredstev med področji glede na njihov prispevek k blaginji.

Uvod

Kljub ogromnemu obsegu raziskovalnih aktivnosti, ki povečujejo naše znanje, ter vse bolj sofisticiranim metodam za njihovo merjenje so v zadnjem času začele naraščati kritike na račun znanstvenoraziskovalne sfere (Graham et al., 2018). Prvi problem je vse večja segregacija raziskovalne produktivnosti in ustvarjanja znanja (Whitley, 2007). Zaradi naraščajočih pritiskov po legitimaciji raziskovalnega dela v obliki objav namreč cilj raziskovanja namesto ustvarjanja znanja vse bolj postaja kopičenje objav, poznano tudi pod paradigmo "objavljaj ali izgini" (publish or perish) (Cadez, 2013). Drugi problem je demonstracija smotrnosti uporabe denarja za raziskovalno dejavnost (Hicks, 2012). Financerji želijo otipljive dokaze, da porabljena raziskovalna sredstva povečujejo blaginjo (Bozeman and Youtie, 2017), ne pa zgolj števila znanstvenih objav in citatov brez pomembnega vpliva na dobrobit družbe (Salter et al., 2017).

Navedene kritike so privedle do pomembnega zasuka znanstvenoraziskovalne paradigme, ki od raziskovalne sfere zahteva demonstracijo družbenoekonomskih učinkov raziskovalnega dela, ne le povečevanje raziskovalne produktivnosti v obliki objav in citatov (Bozeman and Youtie, 2017; Salter et al., 2017). Premik od strategije povečevanja "raziskovalne produktivnosti" k strategiji povečevanja "družbenoekonomskih učinkov" znanosti pa zahteva dva velika koraka:

› vsebinsko opredelitev družbenoekonomskih učinkov znanosti in raziskav ter

› vzpostavitev novih sistemov merjenja znanstvenoraziskovalnega dela, ki bodo upoštevali tudi družbenoekonomske učinke, ne le raziskovalno produktivnost.

V povezavi s prvim korakom literatura ponuja vrsto opredelitev družbenoekonomskih učinkov znanosti. Ena bolj generičnih pravi, da je to zabeleženo ali kako drugače preverljivo vplivanje raziskav na posameznike, organizacije ali družbo, ki niso del raziskovalne sfere (LSE Public Policy Group, 2011). Drugi korak vključuje spremembe sistemov vrednotenja raziskovalnega dela na način, ki presega tradicionalno spremljanje raziskovalne produktivnosti s kazalniki, kot so objave in citati (Rebora in Turri, 2013; Bozeman in Youtie, 2017). Tradicionalna pristopa, bibliometrični in recenzijski, sta v ta namen omejeno uporabna predvsem zato, ker družbenoekonomskih učinkov raziskav pogosto ni moč opaziti takoj, ampak se ti opazijo šele z določenim časovnim zamikom.

Verjetno vodilna pri vzpostavljanju sistema vrednotenja družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav je Velika Britanija s svojim sistemom Research Excellence Framework (v nadaljevanju REF) (Gunn in Mintrom, 2016). REF je celovit okvir evalvacije raziskovalne odličnosti, ki uvaja ocenjevanje družbenoekonomskih učinkov raziskav (HEFCE, 2011; 2014). Ker je britanski sistem demonstracije in merjenja družbenoekonomskih učinkov še v zgodnji fazi, to povzroča precej nelagodja in negotovosti v raziskovalnih inštitucijah in pri posameznih raziskovalcih (Salter et al., 2017).

Namen tega prispevka je analiza izzivov in smeri razvoja pri razvoju merjenja družbenoekonomskih učinkov znanstvenoraziskovalnega dela. V nadaljevanju najprej opredelimo družbenoekonomske učinke znanstvenih raziskav, nato predstavimo izzive njihovega merjenja ter smeri razvoja. Prispevek zaključimo s sklepnimi mislimi.

Opredelitev družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav

Nosilci znanstvenoraziskovalne dejavnosti so raziskovalci, ki navadno delujejo v raziskovalnih organizacijah, predvsem na univerzah in v raziskovalnih inštitutih (Cadez et al, 2017), najdemo pa jih tudi v drugih organizacijah, kot so podjetja, državni organi, nepridobitne organizacije, in drugje. Na svetu je danes več kot 7 milijonov raziskovalcev, ki objavljajo svoje raziskovalne dosežke v približno 25.000 znanstvenih revijah (The Royal Society, 2011). Že več desetletij dejavnost znanstvenih raziskav zaradi njenih pozitivnih učinkov na družbo financirajo vlade (Auranen in Nieminen, 2010; Hicks, 2012). Namen financiranja znanosti in raziskav ni maksimiranje objav, temveč maksimiranje ekonomskega in socialnega blagostanja (Graham et al., 2018; Lane in Bertuzzi, 2011; Prettner in Werner, 2016; Salter et al., 2018).

Družbenoekonomske učinke znanosti lahko generično opredelimo kot zabeleženo ali kako drugače preverljivo vplivanje raziskav na posameznike, organizacije ali družbo, ki niso del raziskovalne sfere (LSE Public Policy Group, 2011). Družbenoekonomske učinke lahko klasificiramo glede na različne dimenzije. Tri pomembne so:

› akterji, na katere znanost in raziskave vplivajo (akademski vs. zunanji),

› način učinkovanja znanosti (konceptualni vs. direktni učinki),

› področje vpliva znanosti (ekonomija, zdravje, naravno okolje, tehnologija itd.).

K 1) Akademski vs. zunanji učinki

Akademski učinek nastane, ko ima znanstvena raziskava vpliv na nekega drugega raziskovalca, akademika ali znanstvenoraziskovalno organizacijo. Najpogosteje se ta učinek manifestira s citiranjem. Tako lahko sledimo poti in razvoju ideje od prvega raziskovalca do vseh drugih, ki gradijo na njegovi ideji (Karanatsiou et al., 2017).

Zunanji učinek nastane, kadar raziskava ne vpliva samo na druge raziskovalce, ampak spremeni tudi delovanje in obnašanje neraziskovalnih organizacij, kot so korporacije, državni organi, civilne družbe, mediji, skupine ljudi ali posamezniki. Za razliko od akademskih učinkov, ki se manifestirajo preko citatov, so ti učinki težje ugotovljivi in dokazljivi. Dokazila so lahko reference, citati, diskusije v različnih dokumentih (zapiski konferenc in seminarjev, govori vplivnih ljudi, internetne povezave na straneh zunanjih organizacij, sodelovanje raziskovalcev pri sprejemanju rešitev), lahko pa tudi konkretne spremembe produktov, politik ali aktivnosti. Ker se te konkretne spremembe navadno zgodijo pod vplivom več silnic v nekem obdobju, je pogosto težko izluščiti delen učinek znanosti in raziskav nanje (LSE Public Policy Group, 2011).

K 2) Konceptualni vs. direktni učinki

Konceptualni učinki prinašajo spremembe na ravni razumevanja, znanja ali obnašanja ljudi. Pri konceptualnih učinkih je način učinkovanja navadno abstrakten in počasen. Manifestira se v obsegu, v katerem se raziskave berejo, omenjajo, upoštevajo, navajajo v dokumentih, na višji ravni pa lahko povzroči spremembe znanja in razumevanja, stališč in prepričanj ter končno tudi spremembe v obnašanju (Walter et al., 2003). Na primer, ko je postalo znano, da je kajenje zdravju škodljivo, so ljudje začeli spreminjati svoja prepričanja in obnašanje. To dimenzijo družbenoekonomskih učinkov je zaradi abstraktnosti težko meriti.

Direktni učinki prinašajo neposredne spremembe v praksi ali politiki (Walter et al., 2003). Pri direktnih učinkih je povezava navadno hitrejša in neposredna. Če denimo znanstveniki ugotovijo, da je določena vrsta fizične vadbe zdravju škodljiva, jo lahko država nemudoma prepove, kar neposredno učinkuje na zdravje prebivalstva (Zovko in Sember, 2020).

K 3) Področje vpliva učinkov

Tretja pomembna dimenzija učinkov znanosti je vezana na vsebinska področja, na katera znanost in raziskave vplivajo. Obstaja veliko tipologij področij družbenoekonomskih učinkov znanosti, eno obsežnejših sta oblikovala Godin in Dore (2006), ki sta identificirala enajst področij družbenoekonomskih učinkov znanosti (znanost, tehnologija, gospodarstvo, kultura, družba, politika, organizacija, zdravstvo, okolje, simbolika, usposabljanje).

Merjenje družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav – teoretični izzivi

Zgodovina merjenja in vrednotenja raziskovalnega dela je dolga, osredotočena na inpute (raziskovalci, vložena sredstva), procese (uporabljene metode, mednarodno sodelovanje) in produkte (objave, citati, patenti) znanstvenoraziskovalnega dela (Tijssen, 2003), le redko pa na njegove družbenoekonomske učinke (Bozeman in Youtie, 2017).

Sistemi vrednotenja in merjenja znanstvenoraziskovalnega dela postajajo vse bolj sofisticirani, znanstvena metrika (scientometrics) in bibliometrika (bibliometrics) pa sta se uveljavili celo kot znanstveni disciplini (Karanatsiou et al., 2017). Današnji indikatorji znanstvene metrike so sposobni dobro identificirati raziskovalno produktivnost, raziskovalno kakovost in vpliv določenih raziskovalcev ali raziskovalnih

organizacij znotraj znanstvenoraziskovalne sfere bodisi na organizacijski, nacionalni, regionalni ali globalni ravni.

Precej slabše se znanstvena metrika odreže pri vrednotenju družbenoekonomskih učinkov znanosti in raziskav (Garcia-Romero et al., 2017), torej na področju, za katero se vse bolj zanimajo nacionalne raziskovalne agencije (Bozeman in Youtie, 2017; Salter et al., 2017). Pri usmerjanju znanstvenoraziskovalnega dela z javnim financiranjem je namreč ključno vprašanje oportunitetnih stroškov. Povedano drugače, če vlade namenijo denar za raziskave, se pojavita dve vprašanji.

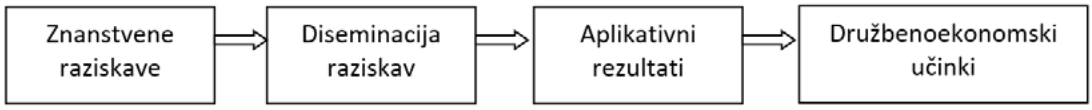
› Ali bi lahko bil ta denar bolje porabljen v kakšne druge namene?

› Kako doseči, da bo učinek sredstev, usmerjenih v raziskave, čim večji?

Ker se na svetovni ravni za raziskave letno porabi več kot 1000 milijard USD, sta vprašanji še kako relevantni (The Royal Society, 2011).

Ugotavljanje povezave med znanstvenimi raziskavami in njihovimi družbenoekonomskimi učinki pogosto izhaja iz predpostavke, da so raziskave neodvisna spremenljivka in družbenoekonomski učinki odvisna spremenljivka (Prettner in Werner, 2016). Kot je razvidno iz slike 1, povezava med raziskavami in družbenoekonomskimi učinki ni neposredna. Vmes se pojavljata mediacijski spremenljivki diseminacija in aplikativni rezultati.

Slika 1: Proces pretvorbe znanstvenih raziskav v družbenoekonomske učinke



Diseminacija je proces širjenja ugotovitev raziskav neznanstvenim javnostim in jo lahko alternativno opredelimo tudi kot poskus raziskovalcev zagotoviti, da bodo njihove ugotovitve aplicirane v prakso. Neakademska javnost namreč ne uporablja tradicionalnih znanstvenih outputov, kot so znanstvene objave in predstavitve na znanstvenih konferencah, zato mora biti diseminacija za te javnosti prilagojena ravni njihovega razumevanja. Diseminacija lahko poteka v zelo različnih oblikah, kot so poljudne objave, medijske objave, spletne strani, govori na strokovnih srečanjih in strokovnih konferencah, neposredni stiki s potencialnimi uporabniki znanja (javni uslužbenci, podjetja, posamezniki) in mnoge druge.

Aplikativni rezultati so razmeroma otipljivi, merljivi, dokazljivi in preverljivi outputi raziskav, ki že generirajo ali izkazujejo potencial za generiranje družbenoekonomskih učinkov. Aplikativni rezultati raziskav so lahko nov diagnostični postopek v medicini,

nov patent, nov produkt, novo podjetje, nov poslovni proces in drugi (Garcia-Romero et al., 2017).

Družbenoekonomski učinki so posledice aplikativnih rezultatov. Končni družbenoekonomski učinek je navadno konceptualiziran zelo abstraktno kot "ekonomsko in socialno blagostanje" ali "kakovost življenja" (Bozeman in Youtee, 2017; Graham et al., 2018), vključuje pa različne dimenzije, kot so ekonomska rast, socialna vključenost, zdravje prebivalstva, zdravo okolje, nacionalna varnost in drugi (Salter et al., 2017). Družbenoekonomski učinki raziskav so zaradi abstraktnosti veliko manj otipljivi, merljivi, dokazljivi in preverljivi kot aplikativni rezultati.

Povezava med raziskavami in družbenoekonomskimi učinki je kompleksna iz štirih razlogov.

1. Povezava ni neposredna, ampak se vmes pojavljajo mediatorji, kot so diseminacija, razvoj, tehnologija in inovacije (Prettner in Werner, 2016).
2. Proces pretvorbe raziskav v družbenoekonomske učinke je pogosto dolgotrajen (Bozeman and Youtee, 2017).
3. Proces ni samo enosmeren, saj tudi družbenoekonomski učinki povratno vplivajo na temeljne in aplikativne raziskave (Sutherland et al., 2011).
4. Družbenoekonomski učinki so posledica interakcije različnih dejavnikov, ne samo parcialnega vpliva raziskav, zato je pogosto težko identificirati parcialno povezavo med določenim družbenoekonomskim učinkom in točno določenim znanstvenoraziskovalnim projektom (Spaapen in van Drooge, 2011).

Poleg zgoraj navedenih konceptualnih kompleksnosti obstajajo tudi pomembne operativne ovire za razvoj metodoloških modelov vrednotenja družbenoekonomskih učinkov znanosti in raziskav:

1. pomanjkanje političnega in družbenega soglasja, kateri družbenoekonomski učinki so pomembni (npr. ekonomija vs. zdravje, ekonomija vs. naravno okolje itd.);
2. nedostopnost uporabnih in objektivnih podatkov o družbenoekonomskih učinkih;
3. različni interesi in pričakovanja znanstvenoraziskovalne sfere.

Pri znanstveni metriki so ovire veliko manjše ali pa jih sploh ni. Pri citiranju ni časovnih zamikov in je vpliv enega raziskovalca na drugega lahko takojšen. Obstaja veliko citatnih baz podatkov, kjer so podatki o citiranju dostopni. Tudi interes raziskovalcev po citiranju njihovih del je splošen, saj si vsaj intimno vsi raziskovalci želijo, da bi njihovo delo vplivalo na druge raziskovalce (Aguinis et al., 2014).

Smeri razvoja merjenja družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav

Čeprav je vrednotenje družbenoekonomskih učinkov znanosti za zdaj še močno v senci znanstvene metrike, pa ne moremo trditi, da razvoja ni bilo.

Za preverjanje in dokazovanje povezave med znanstvenimi raziskavami ter njihovimi družbenoekonomskimi učinki se uporabljajo podobne metode kot pri znanstveni metriki:

› kvantitativne metode (npr. ekonometrija) in

› recenzijske metode.

Pri kvantitativnih metodah navadno tako raziskave kot družbenoekonomske učinke izmerimo z numeričnimi indikatorji ter empirično preučujemo povezave med njimi (Prettner and Werner, 2016). Znanost in raziskave lahko merimo z izdatki za raziskave, s številom objav ali citatov in podobnimi kazalniki. Družbenoekonomske učinke na nacionalni ravni lahko merimo s kazalniki, kot so rast BDP, delež visokotehnološkega izvoza, pričakovana življenjska doba in podobno. Kadar sta obe spremenljivki merjeni z numeričnimi indikatorji, lahko povezave tudi statistično testiramo (Garcia Romero et al., 2017).

Recenzijske metode se navadno ne opirajo na numerične indikatorje, ampak na zapisane opise vpliva raziskav na družbo in ekonomijo, ki jih nato recenzenti kvalitativno ovrednotijo. Iz teh zapisov je samo opisno razvidno, ali je bil vpliv velik, srednji ali nizek (Salter et al., 2017).

Med najnaprednejšimi državami pri razvoju modelov vrednotenja so Velika Britanija, Avstralija in Nizozemska (Sutherland et al., 2011). Primerjalna analiza pristopov je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjalna analiza nacionalnih pristopov demonstracije in vrednotenja družbenoekonomskih učinkov

	Velika Britanija	Avstralija	Nizozemska
Evalvator	Higher Education Funding Council	Australian Research Council	Association of Universities of Netherlands
Ime okvira vrednotenja	Research excellence framework (REF)	Excellence in Research (ERA)	Standard Evaluation Protocol (SEP)
Začetek evalvacije	1986	2010	2015
Enote evalvacije	- raziskovalna inštitucija discipline znotraj inštitucije	- raziskovalna inštitucija - disciplina znotraj inštitucije	- raziskovalna inštitucija - disciplina znotraj inštitucije
Način demonstracije raziskovalne kakovosti	Znanstvena metrika	Znanstvena metrika	Znanstvena metrika
Način demonstracije družbenoekonomskih učinkov	Študije primera (impact cases)	Študije primera (case studies)	Študije primera (narrative self evaluations)
Način evalvacije	Recenzija	Recenzija	Recenzija
Merske enote kakovosti in vpliva raziskav	4 – vodilna v svetu 3 – mednarodno odlična 2 – mednarodno pripoznana 1 – nacionalna pripoznana	5 – veliko nad svet. stand. 4 – nad svetov. standardi 3 – povprečno na sv. stand. 2 – pod svetovn. standardi 1 – veliko pod svet. stand.	Opisno
Obdobje zadnje evalvacije	2014–2020	2015–2018	2015–2021
Število univerz v zadnji evalvaciji	154	41	14

Vir: http://impact.ref.ac.uk, www.arc.gov.au, www.vsnu.nl.

Kot je razvidno iz tabele 1, so primerjani sistemi dokaj podobni. Zdi se, da avstralski in nizozemski sistem sledita britanskemu sistemu REF (HEFCE 2011; 2014), ki ima najdaljšo tradicijo (od leta 1986). V vseh se družbenoekonomski učinki raziskav demonstrirajo kvalitativno s študijami vpliva (ki na poljuden način predstavijo, kako je določeno raziskovalno delo prispevalo k boljšemu svetu), prav tako je kvalitativno vrednotenje (z recenzijo). Treba je izpostaviti, da panel recenzentov kakovost in vpliv raziskav inštitucije oceni celovito, upoštevajoč kombinacijo znanstvene metrike (večja utež) in družbenoekonomskih učinkov (manjša utež).

Zaključek

Glede na konceptualne in operativne izzive, predstavljene v tem delu, ni nepričakovano, da so modeli merjenja družbenoekonomskih učinkov znanstvenih raziskav še v začetni fazi, sploh primerjalno glede na sofisticirane modele znanstvene metrike (Bozeman in Youtie, 2017). Vzpostavitev takih modelov je neizogibno povezana tudi z obsežnimi debatami znotraj znanstvene sfere, zakaj so nekatere raziskave in znanstvena dognanja vrednoteni bolje kot drugi, zato je morda prav znanstvenoraziskovalna sfera glavna ovira pri implementaciji takih sistemov (Whitley, 2007).

Ker pa pritisk financerjev po otipljivih dokazih, da porabljena raziskovalna sredstva povečujejo blaginjo, ne zgolj število objav, narašča (Bozeman and Youtie, 2017; Salter et al., 2017), je smer razvoja predvidljiva – v prihodnosti bodo metodološki okviri za merjenje družbenoekonomskih učinkov znanosti postali bolj sofisticirani. Če bi imeli politiki na voljo objektiven merski model, ki bi omogočil razvrstitve raziskav glede na njihovo vrednost za družbo, bi lahko usmerili omejena sredstva tako, da bi bili družbenoekonomski učinki najvišji (Bozeman in Youtie, 2017). To ne bi zgolj povečalo blaginje, ampak odpravilo tudi neproduktivne prepire znotraj znanstvene sfere, katere raziskave so pomembnejše (Gunn in Mintrom, 2016).

Najnaprednejše države pri razvoju modelov vrednotenja družbenoekonomskih učinkov raziskav so Velika Britanija, Avstralija in Nizozemska (Sutherland et al., 2011). Primerjalna analiza kaže, da so njihovi modeli dokaj podobni. Kakovost vrednoti centralna nacionalna inštitucija, tako demonstracija (študije primerov) kot vrednotenje (recenzije) družbenoekonomskih učinkov sta kvalitativna. Čeprav družbenoekonomski učinki v celotni oceni inštitucije/enote niso zanemarljivi, pa je večji del skupne ocene kakovosti v vseh državah še vedno znanstvena metrika.

Literatura

Aguinis, H., Shapiro, L. D., Antonacopoulou, P. E. & Cummings, G. T. (2014). Scholarly Impact: A Pluralist Conceptualization. *Academy of Management Learning & Education*, *13*(4), 623–639.

Auranen, O. & Nieminen, M. (2010). University research funding and publication performance – an international comparison. *Research Policy*, *39*, 822–834.

Bozeman, B. & Youtie, J. (2017). Socio-economic impacts and public value of government-funded research: lessons from four US national science foundations initiatives. *Research Policy*, *46*, 1387–1398.

Cadez, S. (2013). Social change, institutional pressures and knowledge creation: a bibliometric analysis. *Expert Systems with Applications*, *40*, 885–897.

Cadez, S., Dimovski, V., Zaman, M (2017). Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality. *Studies in Higher Education*, *42*(8), 1455–1473.

Cadez, S., Slapnicar. S., Valentincic A. (2011). Accounting research in Slovenia–the intertwining of research and practice. *European Accounting Association Newsletter*, *34* (2), 17–18

Garcia-Romero, A., Escribano, A. & Tribo, J. (2017). The impact of health research on length of stay in Spanish public hospitals. *Research Policy, 46*, 591–604.

Godin, B. & Dore, C. (2006). *Measuring the Impacts of Science: The Economic Dimension*. Quebec Department of Research, Science and Technology.

Graham, C., Laffan, K. & Pinto, S. (2018). Well-being in metrics and policy. *Science, 363*, 6412, pp. 287–288.

Gunn, A. & Mintrom, M. (2016). Higher Education Policy Change in Europe: Academic Research Funding and the Impact Agenda. *European Education, 48*, 241–257.

HEFCE (2011). *Research Excellence Framework 2014: The results*. Higher Education Funding Council for England, Department for Employment and Learning, REF 01, 2014.

HEFCE (2014). *About the REF*. Pridobljeno iz ref.ac.uk: http://www.ref.ac.uk/about/

Hicks, D. (2012). Performance-based university research funding systems. *Research Policy, 41*, 251–261.

Karanatsiou, D., Misirlis, N. & Vlachopoulou, M. (2017). Bibliometrics and altmetrics literature review: Performance indicators and comparison analysis. *Performance Measurement and Metrics, 18*(1), 16–27.

Lane, J., Bertuzzi, S. (2011). Measuring the results of science investments. *Science, 331*, 678–680.

LSE Public Policy Group. (2011). *Maximizing the impact of your research: A Handbook for Social Scientists.* LSE Public Policy Group, London.

Prettner, K. & Werner, K. (2016). Why it pays off to pay us well: the impact of basic research on economic growth and welfare. *Research Policy, 45*, 1075–1090.

Rebora, G. & Turri, M. (2013). The UK and Italian research assessment exercises face to face. *Research Policy, 42*, 1657–1666.

Salter, A. J. & Martin, B. R. (2001). The economic benefits of publicly funded basic research: a critical review. *Research Policy, 30*, 509–532.

Salter, A., Salandra, R. & Walker, J. (2017). Exploring preferences for impact versus publications among UK business and management academics. *Research Policy, 46*, 1769–1782.

Spaapen, J. & van Drooge, L. (2011). Introducing 'productive interactions' in social impact assessment. *Research Evaluation, 20*(3), 211–218.

Sutherland, W., Goulson, D., Potts, S. & Dicks, L. (2011). Quantifying the impact and relevance of scientific research. *PlosOne, 6*, e27537.

Tijssen, R. (2003). Scoreboards of research excellence. *Research Evaluation, 12*, 91–103.

The Royal Society (2011). *Knowledge, networks and nations*. The Royal Society, London.

Walter, I., Nutley, S. & Davies, H. (2003). *Research impact: A cross sector review.* Literature Review. St. Andrews: University of St. Andrews.

Whitley R (2007) *The consequences of establishing research evaluation systems for knowledge production in different countries and scientific fields*. In: Whitley R and Glaeser J (eds) The Changing Governance of the Sciences. Dordrecht: Springer Science+Business Media, pp. 3–27.

Zovko, V., Sember, V. (2020). Dual career for students with athlete status at faculty of Economics, University of Ljubljana. *Physical Education and Sports, 7*(1), 11–19.

SIMBOLNA ANALIZA PODATKOV KOT NOV PRISTOP K ANALIZI AGREGIRANIH PODATKOV

Simona Korenjak-Černe[1] in Andrej Srakar

Povzetek

V prispevku prikažemo osnove simbolne analize podatkov (angl. S*ymbolic Data Analysis SDA*) kot posebej prilagojenega pristopa k analizi agregiranih podatkov, ki pa je obenem tudi naraven in hkrati teoretično utemeljen način dela tako z množičnimi kot tudi s kompleksnimi podatki. V prvem delu prispevka predstavimo področje simbolne analize podatkov, njegovo kratko zgodovino in pregled dosedanjih ključnih prispevkov. Trenutno razvitost področja prikažemo prek ključnih metodologij, ki so bile razvite za delo z intervali in histogrami, predvsem različice metod razvrščanja podatkov, regresijskih modelov in metode glavnih komponent, razvitih za delo s to vrsto podatkov. V drugem delu na kratko predstavimo povezave omenjenega pristopa z drugimi sorodnimi pristopi analize podatkov (npr. analiza objektnih podatkov, analiza funkcijskih podatkov, analiza mešanic – angl. compositional data analysis) ter možne bodoče raziskovalne izzive. Posebej opozorimo na potencial tega področja, ki je po eni strani zelo naraven in matematično utemeljen način dela z agregiranimi, množičnimi in kompleksnimi podatki, po drugi strani pa mu njegov teoretski in konceptualni poudarek na pojmu simbola omogoča, da lahko gnezdi vse prej navedene pristope dela s kompleksnimi objekti.

Uvod

Tradicionalni postopki analize podatkov navadno temeljijo na klasični matrični predstavitvi podatkov, v kateri je enota/objekt opazovanja predstavljen v vrstici, njegove lastnosti/spremenljivke pa v stolpcih. Pri taki predstavitvi je vsaka spremenljivka predstavljena z eno samo vrednostjo. Kadar so enote opazovanja pridobljene z združevanjem podatkov, se v tovrstni predstavitvi izgubi notranja variabilnost med individualnimi vrednostmi. Prav tako v tovrstno predstavitev ne moremo neposredno vključiti morebitnih vsebinskih povezav med spremenljivkami. Pomanjkljivosti klasične predstavitve podatkov torej osiromašita vhodne informacije, ki nam v nekaterih primerih ponujajo dodaten vpogled in celovitejšo sliko. Na prepogosto zanemarjanje variabilnosti je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja opozoril ameriški matematik Berthold Schweizer[2] v prispevku z naslovom "Distributions are the

1 ZAHVALA: Delo je delno financirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS (SI) (P1-0294)

2 Berthold Schweizer in Abe Sklar sta med drugim razvila Mengerjevo teorijo verjetnostnih metričnih prostorov (angl. Probabilistic Metric Space) in teorijo o kopulah.

numbers of the future" (Schweizer, 1984). Tudi začetki simbolne analize podatkov segajo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja in so povezani s pobudo francoskega profesorja Edwina Didayja, da spremenljivk pri agregiranih podatkih ne bi opisali zgolj s posameznimi vrednostmi ter da se analiza tovrstnih podatkov nadgradi z upoštevanjem informacije o njihovi *notranji variabilnosti* (Diday, 1987 in 1989). Gre za povsem nov konceptualni pogled na statistiko in v širšem pomenu tudi na samo analizo podatkov. Pristop je poimenovan *simbolna analiza podatkov* (angl. *Symbolic Data Analysis SDA*), ker tovrstne predstavitve vključujejo notranjo variabilnost in strukturo in jih ne moremo skrčiti na klasično predstavitev podatkov brez bistvene izgube informacij.

Osnovna ideja simbolne analize podatkov torej temelji na neklasičnih, kompleksnejših predstavitvah podatkov, ki omogočajo ohranjanje notranje variabilnosti in strukture, pri čemer to kompleksnost podatkov upoštevamo v prilagojenih metodah. Osnovne ideje in principi tovrstne analize podatkov ter opisi metodologij so natančneje predstavljeni v Bock in Diday (2000), Billard in Diday (2003 in 2006), Diday in Noirhomme-Fraiture (2008), Noirhomme-Fraiture in Brito (2011), Brito (2012 in 2014), Diday (2016) in Afonso idr. (2018), najnovejši pristopi pa tudi v Diday idr. (2020). Kratka predstavitev področja v slovenskem jeziku in seznam literature sta nastala kot prispevek za spletno stran Mlade sekcije Statističnega društva Slovenije[3] in za spletno stran Gibanja za ekonomsko pluralnost[4].

Bistvene razlike v predstavitvi podatkov in s tem povezane potrebne prilagoditve ter osnovne ideje dosedanje metodologije z dodatnimi referencami bomo predstavili v nadaljevanju.

Simbolna analiza podatkov

Simbolna analiza podatkov je dopolnitev in razširitev klasične analize podatkov. Je teoretična in matematična podlaga za analizo podatkov, kjer so objekti, ki nas v analizi zanimajo, enote višjega reda. V praksi enote višjega reda najpogosteje dobimo z agregiranjem individualnih podatkov. Prvi korak simbolne analize je predstavitev podatkov v strukturirani in s tem bolj intuitivni obliki, ki jo imenujemo s*imbolna tabela podatkov*. V primeru uporabe klasičnih metod analize podatkov posamezno opazovano lastnost enote predstavimo z eno samo vrednostjo. Pri številskih podatkih je to najpogosteje katera od srednjih vrednosti, navadno povprečna vrednost ali mediana. Pri enotah višjega reda s tem izgubimo informacijo o notranjih razlikah med vključenimi individualnimi podatki, poleg tega pa je tak prikaz nestrukturiran

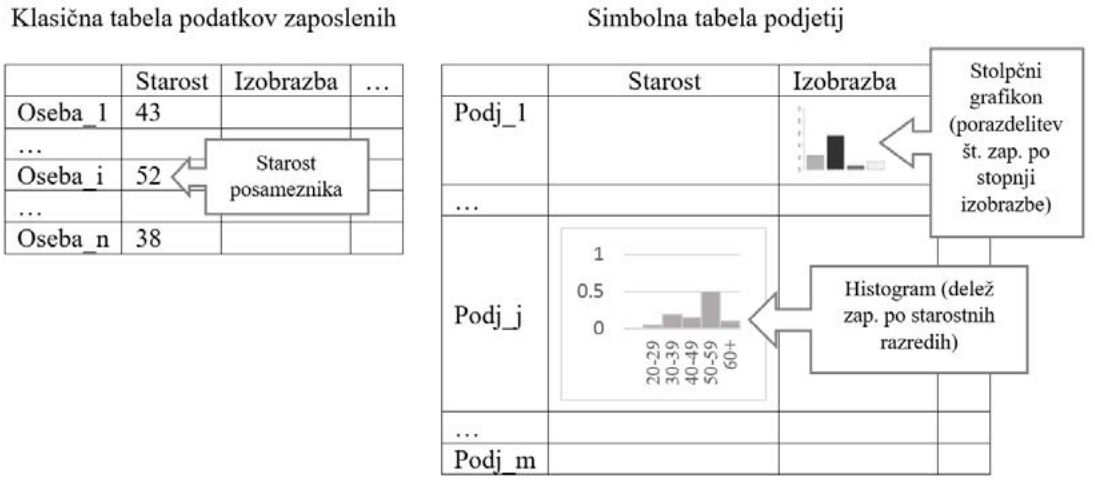
3 https://udomacenastatistika.wordpress.com/2018/01/16/simbolna-analiza-podatkov-in-analiza-mesanic-statistika-in-geometrija-1-del/

4 http://gibanjezaekonomskopluralnost.weebly.com/additional-literature-batagelj-korenjak.html

in iz njega neposredno ne vidimo povezav med spremenljivkami. Da bi omogočili ohranjanje notranje variabilnost in strukture, za opise simbolnih spremenljivk uporabljamo kompleksnejše oblike, npr. intervale, histograme oz. druge oblike predstavitev relativnih in/ali absolutnih porazdelitev, funkcije porazdelitev, množice vrednosti, kjer lahko vključimo tudi uteži, ipd.

Kadar nas npr. zanimajo informacije o zaposlenih v podjetjih, npr. starost in izobrazba, je individualna enota zaposlena oseba, podjetje pa je agregirana enota, ki nas dejansko zanima in zaradi načina pridobivanja podatkov predstavlja enoto višjega (drugega) reda. Starost zaposlenih v podjetju bi v klasični predstavitvi navadno prikazali s povprečno starostjo ali sredino razreda, v simbolni analizi pa npr. s porazdelitvijo zaposlenih po starostnih razredih. V tem primeru bi tako imenovana *simbolna spremenljivka* predstavljala celotno porazdelitev in ne ločenih vrednosti za vsak starostni razred posebej. S tako predstavitvijo bi ohranili notranjo variabilnost podatkov, torej v tem primeru razlike v starosti med zaposlenimi znotraj podjetja, prav tako pa s tem ohranimo tudi samo strukturo, ki bi jo za posamezno podjetje ti podatki predstavljali (primer uporabe najdemo npr. v Vecco in Srakar, 2018).

Slika 1: Shematični prikaz povezave med klasično tabelo podatkov zaposlenih in simbolno tabelo podatkov za podjetja



Simbolna tabela podatkov je torej predstavitev podatkov v obliki matrike podatkov, kjer so v vrsticah enote višjega razreda, imenovane tudi *razredi* (angl. *classes*), in v stolpcih simbolni opisi, ki se nanašajo na nove, t. i. *simbolne spremenljivke* (ki vključujejo strukturirano obliko predstavitve podatkov). Opise opazovanih enot višjega reda, predstavljene v simbolni tabeli podatkov, imenujemo tudi *simbolni objekti*.

Tovrstna predstavitev podatkov je zelo uporabna tudi pri množičnih podatkih (angl. *big data*), ki jih na ta način lahko zmanjšamo in prikažemo v strukturirani obliki, ki že sama po sebi omogoča boljši pregled nad njimi. Prav tako je zelo uporabna tudi pri kompleksnih podatkih, kjer bi npr. želeli združiti podatke več nestrukturiranih tabel podatkov, saj jih na ta način lahko združimo in prikažemo v enotni obliki. Pogost primer kompleksnih podatkov so t. i. osebna omrežja, ki so dokaj pogosta oblika povezav med podatki v družboslovju. Tovrstne podatke z opisom podatkov v klasični matrični obliki, ki se navadno uporablja v statistiki in drugih tradicionalnih pristopih analize podatkov, praktično ne moremo enotno predstaviti, saj so sestavljeni iz osnovnih enot opazovanja, s katerimi so povezane druge enote, ki so lahko enakega ali pa tudi drugačnega tipa (npr. kadar nas zanimajo slovenska podjetja in države, v katerih imajo ta podjetja poslovne partnerje). S predstavitvijo v klasični podatkovni tabeli izgubimo pomembne informacije o njihovih medsebojnih povezavah. V simbolni analizi podatkov pa se lahko predstavitev simbolne spremenljivke nanaša na različne skupine individualnih podatkov, tako da lahko v predstavitev vključimo celovitejšo sliko (tak primer uporabe je analiza podatkov mednarodne raziskave TIMSS, predstavljena v članku Korenjak-Černe idr., 2011).

Osnovna značilnost simbolne analize podatkov je torej možnost ohranjanja notranje variabilnosti, torej razlik med individuumi (mikropodatki) znotraj enot opazovanja višjega reda (npr. objektov, dobljenih z združevanjem podatkov individualnih enot). To v prvem koraku dosežemo z ustrezno predstavitvijo podatkov v simbolni tabeli podatkov. Ker pa spremenljivke zdaj niso več predstavljene zgolj s posamično vrednostjo, to zahteva tudi drugačen pristop k analizi tako v samih statističnih opisih kot tudi v statističnih in matematičnih modelih. To informacijo želimo ohranjati in vključiti tudi v nadaljnjih analizah, zato je treba klasične analitične metode prilagoditi oz. razviti tudi nove metode, s katerimi bi iz podatkov pridobili kar najbolj relevantne informacije. Trenutne metode za analizo simbolnih objektov temeljijo predvsem na razširitvi in prilagoditvi klasičnih statističnih metod in metod strojnega učenja. V nadaljevanju si poglejmo nekaj ključnih metodologij s tega področja.

Opisna statistika

Tako kot pri vsaki analizi je tudi v simbolni analizi podatkov zelo pomembna vsebini ustrezna izbira simbolnih spremenljivk in njihovih predstavitev. Osnovni tipi simbolnih spremenljivk v večini dosedanjih metod so za številske vrednosti *intervalne* (namesto posamezne vrednosti uporabimo interval vrednosti) in *histogrami* (predstavljeni z več ločenimi intervali, kjer ima vsak interval določeno nenegativno utež in je vsota uteži enaka 1), za neštevilske (kategorialne) pa *množice z eno ali več vrednostmi*, kjer so lahko vrednostim dodane tudi uteži, ki lahko predstavljajo npr. frekvence ali pa delne vsote vrednosti. Simbolne spremenljivke, pri katerih so

dodane uteži, imenujemo *modalne* simbolne spremenljivke (poseben primer so tudi histogrami, kjer so vrednosti intervali, relativne frekvence pa njihove uteži).

Kadar je opazovanih enot veliko, jih želimo opisati s tipičnimi predstavniki, kot so povprečje, mediana, standardni odklon, korelacijske mere ipd. Pri simbolnih spremenljivkah moramo biti še posebno pozorni na to, da ohranimo bistvene lastnosti tovrstnih kazalcev, da pravilno povzamemo tudi informacije individualnih enot (to zahteva npr. posebno pozornost definiranja frekvenčne porazdelitve združitve intervalnih spremenljivk, ki imajo v predstavitvi različne mejne vrednosti intervalov in se njihovi intervali prekrivajo; ali upoštevanje lastnosti, da je kovarianca spremenljivke same s sabo enaka njeni varianci, itd.). Zaradi preprostejše izpeljave se v metodah pri intervalnih simbolnih spremenljivkah in histogramih znotraj intervalov najpogosteje predpostavlja enakomerna porazdelitev. Čeprav ta predpostavka pogosto ni popolnoma izpolnjena, pa nam v primerjavi s klasično analizo še vedno omogoča, da v opisu podatkov in nadaljnji analizi ohranimo več informacij kot v predstavitvi z eno samo vrednostjo (npr. ohranitev obsega in notranje variabilnost med posameznimi vrednostmi).

Eden osrednjih parametrov v statistiki za številske podatke je povprečna vrednost, ki je za intervalne spremenljivke ali histograme v simbolni analizi lahko definirana z eno samo vrednostjo (Billard in Diday, 2006 in 2020), lahko pa zahtevamo, da je enakega tipa kot spremenljivka (Irpino in Verde, 2015a).

Ena od možnih izbir za vključitev informacije o notranji variabilnosti pri simbolni spremenljivki, predstavljeni s porazdelitvijo (na intervalu ali kot histogram), je uporaba kvantilnih vrednosti. V ta namen lahko v definicijah uporabimo tako imenovano Wassersteinovo L_2 metriko (v statistiki poznano tudi kot Mallowsova razdalja), definirano med gostotama verjetnosti f in g s pomočjo njunih verjetnostnih porazdelitev F in G oz. njima ustreznih inverznih/kvantilnih funkcij F^{-1} in G^{-1}:

$$d_W(f,g) = \sqrt{\int_0^1 (F^{-1}(t) - G^{-1}(t))^2 dt}$$

Ta metrika je namreč posplošitev dobro znane evklidske razdalje, ki je najpogosteje uporabljena metrika na podatkih, predstavljenih s klasičnimi vektorji, in je med n razsežnima vektorjema $\vec{x}$ in $\vec{y}$ definirana kot $d_E(\vec{x},\vec{y}) = \sqrt[2]{\sum_{i=1}^{n}(x_i - y_i)^2}$. Prednost uporabe metrike, definirane s kvantilnima funkcijama, je, da vključuje informacijo o porazdelitvi posameznih vrednosti znotraj intervala vrednosti (notranjo variabilnost) v opisu simbolne spremenljivke. Njena uporaba je omejena na številske simbolne spremenljivke, predstavljene z empiričnimi porazdelitvami. To metriko sta v definiciji

povprečja, standardnega odklona in kovariance uporabila Irpino in Verde (2015a, implementacija v R-paketu HistDAWas, https://cran.r-project.org/web/packages/HistDAWass/index.html).

Razvrščanje v skupine

Obsežen del razvite metodologije področja simbolne analize podatkov se nanaša na področje razvrščanja v skupine (angl. clustering), za kar obstaja več vzrokov. Eden od njih je gotovo, da se je potreba po bolj informativnih opisih skupin pojavila ravno na tem področju, saj pri razvrščanju v skupine iščemo strukturo v podatkih, ki vnaprej ni znana in katere rezultat so skupine. Pomemben del vrednotenja dobljenih rezultatov sta predstavitev skupin in njihova interpretacija. Skupine v tem smislu predstavljajo nove enote opazovanja višjega reda, saj jih dobimo z združevanjem prvotno opazovanih posameznih enot/objektov opazovanja. Drugi razlog pa je priljubljenost tovrstnih metod, ki omogočajo informativen vpogled v podatke, obenem pa nam rezultat pogosto služi kot predloga za nadaljnje analize. Z metodami razvrščanja v skupine želimo podatke "strukturirati" tako, da iščemo skupine, znotraj katerih so si enote/objekti čim bolj podobni, skupine pa se med seboj čim bolj ločijo. Številne metode razvrščanja temeljijo na uporabi mere različnosti ali uporabi metrike oz. razdalje (ki se od splošne definicije mere različnosti loči po dodatni lastnosti trikotniške neenakosti), zato sta definicija in izbira ustrezne različnosti pri razvrščanju pomemben korak. Za merjenje različnosti med simbolnimi objekti so predlagane številne mere, ki so prilagojene opisu podatkov in jih poskušamo izbrati čim bolj smiselno glede na vsebino problema, ki ga rešujemo s tem pristopom. Razvrščanje v skupine v simbolni analizi podatkov je natančneje predstavljeno in ilustrirano na številnih primerih v knjigi Billard in Diday (2020), posvečeni tej temi. Dokaj natančno je opisano tudi v preostali temeljni literaturi tega področja, npr. v Billard in Diday (2006) ter Diday in Noirhomme-Fraiture (2008), zato bomo tukaj podali samo nekaj osnovnih opisov in dodatnih referenc.

Med metodami razvrščanja so najpogosteje uporabljene bodisi nehierarhične metode, pri katerih iščemo razbitje množice enot na izbrano število skupin, in hierarhične metode, ki jih glede na postopek gradnje hierarhije delimo na metode združevanja in metode delitve[5]. Najbolj znana klasična nehierarhična metoda je metoda k-središč (angl. k-means). Številne posplošitve in prilagoditve obstajajo tudi za simbolne podatke (npr. za intervalne podatke prilagojena dinamična metoda: De Carvalho idr. 2006a, 2006b, 2009; Irpino idr. 2014; za modalne podatke z več nominalnimi vrednostmi prilagojeni Wardova metoda in metoda k-središč: Batagelj idr., 2015; Kejžar idr., 2020).

5 Pri metodah združevanja imamo najprej vsako enoto v svoji skupini, nato pa na vsakem koraku združimo najbolj podobni oz. najmanj različni skupini, dokler ne dobimo ene same skupine z vsemi enotami. Pri metodah delitve pa začnemo z eno samo skupino, ki vključuje vse enote, in na vsakem koraku delimo eno, najpogosteje najmanj homogeno skupino.

Metode delitve se v multivariatni statistiki navadno uporabljajo nekoliko redkeje, so pa sorodne metodam odločitvenih dreves v strojnem učenju, zato so njihove prilagoditve in posplošitve tesneje povezane z računalniškim pristopom analize podatkov (Chavent, 1998, Chavent idr., 2007, Brito in Chavent, 2012). Precej pogosteje se v multivariatni analizi uporabljajo hierarhične metode združevanja, saj omogočajo zelo nazoren prikaz rezultatov z drevesno strukturo, imenovano dendrogram. Med hierarhičnimi metodami se najpogosteje uporablja Wardova metoda (Ward, 1963), ki temelji na evklidski razdalji in je zato ustrezno usklajena z metodo k-središč. Po drugi strani ta metoda minimizira variabilnost znotraj skupin in maksimira variabilnost med skupinami, kar jo povezuje tudi s statistično metodo analiza variance.

Zaradi prednosti in pomanjkljivosti nehierarhičnih in hierarhičnih metod se v praksi pogosto uporablja kar kombinacija obeh, kar pomeni, da najprej poiščemo razbitje na več skupin z nehierarhično metodo in njihovo število zmanjšamo s hierarhično metodo ali pa izberemo število skupin s pomočjo razlik med skupinami, ki jih opazimo v drevesni predstavitvi hierarhične metode, in razbitje nadalje "prečistimo" z uporabo nehierarhične metode. Za intervalne simbolne spremenljivke in histograme Irpino in sodelavci (2006a, 2006b in 2014) predlagajo metode, ki temeljijo na Wassersteinovi L_2 metriki, De Carvalho in De Souza (2010) sta za tovrstne tipe spremenljivk posplošila nekatere računalniške metode nenadzorovanega učenja, Brito in Ichino (2011) pa sta predlagala posplošitev hierarhičnih metod na podlagi predstavitev s kvantili.

Posplošitev hierarhičnih metod predstavljajo piramide, kjer je dopuščeno delno prekrivanje sosednjih skupin (Diday, 1986, Brito in Diday, 1990, Brito, 1995, Brito in De Carvalho, 2008).

V razvoj metod simbolne analize podatkov smo predvsem pod mentorstvom prof. Vladimirja Batagelja že od začetka aktivno vključeni tudi slovenski raziskovalci. Nekaj predlogov pri reševanju problemov razvrščanja, povezanih s prosto dostopnimi podatki, tako najdemo v člankih Batagelj idr. (2015) in Kejžar idr. (2020) ter v poglavju Korenjak-Černe idr. (2020), kjer so predstavljene možne izbire različnosti ter kombinacije medsebojno usklajenih nehierarhičnih in hierarhičnih metod za primer modalnih nominalnih simbolnih spremenljivk z več vrednostmi, ilustriranih tudi na konkretnih podatkih.

Regresijska analiza

Tako kot v klasični analizi podatkov ima tudi v simbolni analizi podatkov pomembno vlogo regresijska analiza. Regresijske metode v simbolni analizi podatkov zajemajo tako regresijske modele za intervalne (Billard in Diday, 2000; 2002; 2006; Xu, 2010) kot tudi za histogramske podatke (Billard in Diday, 2006; Dias in Brito, 2015a; Irpino in Verde, 2015b). Prvi predlogi tega pristopa za primer intervalnih podatkov so se

nanašali predvsem na hkratno regresijsko analizo bodisi mejnih vrednosti intervalov (na osnovi Billard in Diday, 2000 in 2006) bodisi središča in polmera, s katerim lahko interval enakovredno opišemo, in omejitvenim pogojem za koeficiente, da se izognemo negativnim vrednostim pri napovedih polmera (Neto in De Carvalho, 2008 in 2010, Neto idr., 2011, implementiranih v R-paketu iRegression https://CRAN.R-project.org/package=iRegression).

Kasnejši pristopi pa vključujejo tudi porazdelitve (Neto in Anjos, 2015, Dias in Brito, 2015a in 2017). Dober pregled regresijski metod v simbolni analizi podatkov najdemo v Dias in Brito (2015b).

Druge multivariatne metode v simbolni analizi podatkov

Med drugimi multivariatnimi metodami je bilo doslej največ pozornosti namenjene prilagoditvi metode glavnih komponent (angl. Principal Component Analysis PCA), ki jo zelo pogosto uporabimo za zmanjšanje dimenzije podatkov. Prvi pristopi so bili narejeni za intervalne spremenljivke in so temeljili predvsem na predstavitvah intervalov s središči oz. z upoštevanjem vseh vozlišč večdimenzionalnih kock (Cazes idr., 1997; Chouakria, 1998; Douzal-Chouakria idr., 2011). Rodrigues in drugi (2000, 2004) so postopek razširili še za histograme. Ichinov pristop k simbolni metodi glavnih komponent temelji na kvantilnih funkcijah (Ichino, 2011). Nekaj pristopov je bilo razvitih tudi za spremenljivke, predstavljene s porazdelitvami po kategorialnih spremenljivkah (angl. bar-chart symbolic variable, v Diday, 2013). Še vedno pa je večina tudi novejših pristopov vezanih na številske spremenljivke, opisane z intervali in histogrami (npr. v člankih Nagabushnan in Kumar, 2007, Makosso-Kallyth in Diday, 2012, Le-Rademacher in Billard, 2012, 2013, 2016, Košmelj idr., 2014).

Poleg metode glavnih komponent naj izpostavimo še uporabo simbolnih pristopov v analizi časovnih vrst. Prvi pristop je bil vezan na intervalne časovne vrste in postopek prileganja univariatnih modelov ARIMA na meje intervalov (Teles in Brito, 2005), kasneje pa je bil predlagan še model na osnovi avtoregresijskega modela za prostorsko-časovne podatke (angl. Space-Time Autoregressive model, Teles in Brito, 2015). Postopke za napovedovanje spremenljivk, opisanih s histogrami, najdemo v člankih Arroyo, 2008, in Arroyo in Maté, 2009. Uporabe metod simbolne analize časovnih vrst so bile predstavljene tudi na več primerih finančnih podatkov (npr. Han idr., 2008, Arroyo idr., 2010, González-Rivera in Arroyo, 2012).

Poleg obeh omenjenih multivariatnih metod lahko v že navedenih knjigah in splošnih člankih najdemo še številne reference na druge multivariatne metode in prilagoditve ter posplošitve številnih metod strojnega učenja.

V zadnjem času se vse več avtorjev ukvarja tudi z iskanjem ustreznih verjetnostnih modelov, ki so dodaten metodološki izziv (npr. Beranger idr., 2018).

Druge metode, povezane s simbolno analizo podatkov

Med sorodnimi pristopi analize podatkov gotovo velja izpostaviti predvsem naslednje: analiza mešanic (angl. compositional data analysis), funkcijska analiza in objektna analiza podatkov. Metode prvih dveh lahko koristno vključimo tudi v simbolno analizo podatkov, kadar so opazovane spremenljivke opisane s porazdelitvami, ki predstavljajo mešanice, oz. kadar so spremenljivke opisane s funkcijami.

Metode analize mešanic so že od začetka tesno povezane s simbolno analizo podatkov, metodologija pa izvira iz dela škotskega matematika Johna Aitchisona (Aitchison, 1982; 1986). Podatki analize mešanic so vektorji deležev s fiksno skupno vsoto, takšni podatki pa se nahajajo v prostorih n-simpleksov. Pri njihovi analizi so zato potrebne posebne prilagoditve, povezane s transformacijami na temelju razmerja logaritmov deležev (Filzmoser idr., 2018).

Analiza funkcijskih podatkov je danes pomembno področje v sodobni matematični statistiki in ekonometriji, podatki, ki jih analizira, pa so zvezne funkcije (Ramsay in Silverman, 2005). Tesno je povezana z obširnim področjem raziskovanja neparametričnih metod v statistiki, metode, ki jih uporablja, pa pogosto temeljijo na stohastičnih delnih diferencialnih enačbah in naprednih metodah asimptotske statistike in naključnih procesov.

Poleg obeh omenjenih velja omeniti tudi splošnejše področje analize objektnih podatkov, začetnik katere je J. Steve Marron (Marron in Alonso, 2014). Za razliko od simbolne analize podatkov (trenutno vezane največ na analizo intervalnih in histogramskih podatkov), analize mešanic in analize funkcijskih podatkov ta vključuje še analizo podatkov na mnogoterostih, z njo povezana pa so še področja analize usmerjenih (krožnih in sferičnih), geometrijskih, prostorskih in prostorsko-časovnih ter topoloških podatkov.

Zaključek

V prispevku smo predstavili simbolno analizo podatkov (SDA), ki dopolnjuje in nadgrajuje tradicionalne pristope analize podatkov (klasično statistiko, multivariatno analizo podatkov in podatkovno rudarjenje). Še zlasti primerna je za agregirane podatke in množične podatke, saj temelji na preglednejši in bolj informativni predstavitvi podatkov v simbolni tabeli, kjer simbolne spremenljivke predstavimo s kompleksnejšimi opisi, kot so intervali, histogrami, stolpčni grafikoni, s funkcijami

porazdelitev ipd. S tovrstnimi opisi ohranimo tudi t. i. notranjo variabilnost, "podedovano" od vrednosti opazovanih individualnih enot (mikropodatkov), ki je v primeru predstavitve agregiranih podatkov z eno samo vrednostjo spremenljivke izgubljena. Ker bogatejši opisi spremenljivk obenem zahtevajo ustrezne prilagoditve obstoječih in razvoj novih metod za delo s takimi podatki, smo v prispevku izpostavili nekaj ključnih metod analize tovrstnih podatkov. Predvsem pa smo želeli dovolj nazorno predstaviti bistveno razliko med klasičnimi pristopi in simbolnim pristopom opisovanja podatkov, ki je temelj tovrstne analize. Trenutne metode so sicer le majhen delček vseh možnih prilagoditev in posplošitev, vseeno pa omogočajo primerjalne analize obeh pristopov, ki jih avtorja toplo priporočava. Poleg izpostavljenih metod smo v prispevku navedli kar nekaj virov, v katerih je mogoče najti tudi še druge ideje in izzive, ki jih ponuja simbolna analiza podatkov, in s tem spodbuditi k nadaljnjemu razvoju raziskovanja na področju kvantitativnih metod pri nas.

Reference

Afonso, F., Diday, E. & Toque, C. (2018). *Data science par analyse des données symboliques: Une nouvelle façon d'analyser les données classiques, complexes et massives à partir des classes*. Editions Technip.

Aitchison, J. (1982). The Statistical Analysis of Compositional Data. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, *44*(2), 139–177.

Aitchison, J. (1986). *The Statistical Analysis of Compositional Data*. Chapman and Hall.

Arroyo, J. (2008). *Métodos de Predicción para Series Temporales de Intervalos e Histogramas*, PhD Thesis, Universidad Pontifícia Comillas, Madrid, Spain.

Arroyo, J. & Maté, C. (2009). Forecasting histogram time series with k-nearest neighbours methods. *Int J Forecast*, 25:182–207.

Arroyo, J., González-Rivera, G. & Maté, C. (2010). Forecasting with interval and histogram data. Some financial applications. In: Ullah A, Giles D, Balakrishnan N, Schucany W, Schilling E, eds. *Handbook of Empirical Economics and Finance*. New York: Chapman and Hall/CRC.

Batagelj, V., Kejžar, N. & Korenjak-Černe, S. (2015). Clustering of Modal Valued Symbolic Data, *ArXiv e-prints* 1507.06683, July 2015.

Beranger, B., Huan, L. & Sisson, S. (2018). New models for symbolic data analysis. ArXiv:1809.03659v2 [stat.CO] 8 Apr 2020. https://arxiv.org/abs/1809.03659

Billard L., Diday E. (2000). Regression Analysis for Interval-Valued Data. In: Kiers H.A.L., Rasson JP., Groenen P.J.F., Schader M. (eds) *Data Analysis, Classification, and Related Methods. Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-59789-3_58

Billard L., Diday E. (2002). Symbolic Regression Analysis. In: Jajuga K., Sokołowski A., Bock HH. (eds) *Classification, Clustering, and Data Analysis. Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-56181-8_31

Billard, L. & Diday, E. (2003). From the statistics of data to the statistics of knowledge: Symbolic data analysis. *Journal American Statistical Association*, Vol. 98, 470–487.

Billard, L. & Diday, E. (2006). *Symbolic Data Analysis: Conceptual Statistics and Data Mining*, John Wiley, Chichester.

Billard, L. & Diday, E. (2020). *Clustering Methodology for Symbolic Data.* Wiley Series in Computational Statistics.

Brito, P. (1995). Symbolic objects: order structure and pyramidal clustering. *Ann Oper Res*, *55*:277–297.

Brito, P. (2012). Beyond summaries of individual data: Analyzing distributions. I*n Symposium on Learning and Data Science*, Florence, Italy, 7 - 9 May 2012.

Brito, P. (2014). Symbolic Data Analysis: another look at the interaction of Data Mining and Statistics. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, Volume 4, Issue 4: 281–295.

Brito, P. & Chavent, M. (2012). Divisive monothetic clustering for interval and histogram- valued data. In: *Proceedings of the ICPRAM 2012 – 1st International Conference on Pattern Recognition Applications and Methods*, Vilamoura, Portugal.

Brito, P. & De Carvalho, F.A.T. (2008). Hierarchical and pyramidal clustering. In: E. Diday and M. Noirhomme-Fraiture (urednika) *Symbolic Data Analysis and the Sodas Software*, 181–203. Wiley.

Brito, P. & Diday, E. (1990). Use of pyramids in symbolic data analysis. In: Diday E, Lechevallier Y, Schader M, Bertrand P, Burtschy B, eds. *New Approaches in Classification and Data Analysis*. Berlin: Springer-Verlag, 378–386.

Brito, P. & Ichino, M. (2011). Conceptual Clustering of Symbolic Data Using a Quantile Representation: Discrete and Continuous Approaches. In: *Proc. Workshop on Theory and Application of High-dimensional Complex and Symbolic Data Analysis in Economics and Management Science*. Beijing, China.

Bock, H. H., & Diday, E. (ur.) (2000). *Analysis of Symbolic Data: Exploratory methods for extracting statistical information from complex data*. Springer, Heidelberg.

Cazes, P., Chouakria, A., Diday, E., and Schektman, Y. (1997). Extensions de l'Analyse en Composantes Principales a des Donnees de Type Intervalle. *Revue de Statistique Appliquee*, *24*, 5–24.

Chavent, M. (1998). A monothetic clustering method. *Pattern Recogn Lett*, 19:989–996.

Chavent, M., Lechevallier, Y. & Briant, O. (2007). DIVCLUS-T: a monothetic divisive hierarchical clustering method. *Comput Stat Data Anal*, 52:687–701.

Chouakria, A. (1998). *Extension des Methodes d'Analyse Factorielle a des Donees de Type Intervalle*, unpublished doctoral thesis, Université Paris Dauphine.

De Carvalho, FAT, De Souza, RMCR, Chavent, M, Lechevallier, Y. (2006a). Adaptive Hausdorff distances and dynamic clustering of symbolic interval data. *Pattern Recogn Lett*, 27:167–179.

De Carvalho, FAT, Brito, P, Bock, H-H. (2006b). Dynamic clustering for interval data based on L2 distance. *Comput Stat*, 21:231–250.

De Carvalho, FAT, Lechevallier, Y. (2009). Partitional clustering algorithms for symbolic interval data based on single adaptive distances. *Pattern Recogn*, 42:1223–1236.

De Carvalho, FAT, De Souza, RMCR (2010). Unsupervised pattern recognition models for mixed feature-type symbolic data. *Pattern Recogn Lett*, 31:430–443.

Dias, S., & Brito, P. (2015a). Linear regression model with histogram-valued variables. *Statistical Analysis and Data Mining*, 8, 75-113.

Dias, S. & Brito, P. (2015b). Regression for Symbolic Data. Powerpoint presentation. Symbolic Data Analysis: Taking Variability in Data into Account, ECI 2015 – Buenos Aires.

Dias, S. & Brito, P. (2017). Off the beaten track: A new linear model for interval data. *Eur. J. Oper. Res.*, *258*, 1118–1130.

Diday, E. (1986). Orders and overlapping clusters by pyramids. In: Deleuw J, Heiser WJ, Meulman JJ, Critchley F, eds. *Multivariables Data Analysis*. Leiden: DSWO Press; 201–234.

Diday, E. (1987). Introduction à l'approche symbolique en analyse des données. *Première Journées Symbolique-Numérique*, CEREMADE, Université Paris IX Dauphine, 21–56.

Diday, E. (1989). Introduction à l'Approche Symbolique en Analyse des Données. *Recherche opérationnelle/ Operations Research 23*(2), 193–236.

Diday, E. & Noirhomme-Fraiture, M. (ur.) (2008). *Symbolic Data Analysis and the SODAS Software*. Wiley, Chichester.

Diday, E. (2013). Principal Component Analysis for Bar Charts and Metabins Tables. *Stat. Anal. Data Min. 6*(5), 403–430.

Diday, E. (2016). Thinking by classes in data science; the symbolic data analysis paradigm. *WIREs Computational Statistics*, 8: 172-205.

Diday, E., Guan, R., Saporta, G. & Wang, H. (ur.) (2020). *Advances in Data Science: Symbolic, Complex and Network Data*, Volume 4 - Big Data, Artificial Intelligence and Data Analysis. ISTE and Wiley.

Douzal-Chouakria, A, Billard, L, Diday, E. (2011). Principal component analysis for interval-valued observations. *Stat Anal Data Mining*, 4:229–246. doi:10.1002/sam.10118.

Filzmoser, P., Hron, K. & Templ, M. (2018). *Applied compositional data analysis*. Switzerland: Springer Nature.

González-Rivera, G. & Arroyo, J. (2012). Time series modeling of histogram-valued data: the daily histogram time series of S&P500 intradaily returns. *Int J Forecast*, 28:20–33.

Han, A., Hong, Y., Lai, K. & Wang, S. (2008). Interval time series analysis with an application to the Sterling-Dollar exchange rate. *J Syst Sci Complex*, 21:558–573.

Ichino, M. (2011). The quantile method for symbolic principal component analysis. *Stat Anal Data Mining*, 4:184–198.

Irpino, A., Lechevallier, Y. & Verde, R. (2006a). Dynamic clustering of histograms using Wasserstein metric. In A. Rizzi, and M. Vichi (Ed): *COMPSTAT 2006*, 869–876. Berlin: Physica-Verlag.

Irpino, A. & Verde, R. (2006b). A new Wasserstein based distance for the hierarchical clustering of histogram symbolic data. In V. Batagelj, H.H., Bock, A. Ferligoj, and A. Žiberna (Eds): *Data Science and Classification*, 185–192. Berlin: Springer.

Irpino, A., Verde, R. & De Carvalho, F.A.T. (2014). Dynamic clustering of histogram data based on adaptive squared Wasserstein distance. *Expert Systems with Applications 41*, 3351–3366.

Irpino, A. & Verde, R. (2015a). Basic statistics for distributional symbolic variables: a new metric-based approach. In *Adv Data Anal Classif*, 9: 143–175.

Irpino, A. & Verde, R. (2015b). Linear regression for numeric symbolic variables: a least squares approach based on Wasserstein distance. *Adv Data Anal Classif* 9:81–106.

Kejžar, N., Korenjak-Černe, S. & Batagelj, V. (2020). Clustering of modal-valued symbolic data. A*dv Data Anal Classif* . https://doi.org/10.1007/s11634-020-00425-4

Korenjak-Černe, S., Batagelj, V. & Japelj-Pavešić, B. (2011). Clustering Large Data Sets Described with Discrete Distributions and its Application on TIMSS Data Set. *Statistical Analysis and Data Mining*, Special Issue on SDA, Vol. 4, Issue 2, pp. 199–215.

Korenjak-Černe, S., Kejžar, N. & Batagelj, V. (2020). Clustering and Generalized ANOVA for Symbolic Data Constructed from Open Data. Chapter 10 In Diday, E., et al. (Eds): *Advances in Data Science: Symbolic, Complex and Network Data*, Volume 4 - Big Data, Artificial Intelligence and Data Analysis. ISTE and Wiley.

Košmelj, K., Le-Rademacher, J. & Billard, L. (2014). Symbolic covariance matrix for interval-valued variables and its application to principal component analysis: a case study. *Metodoloski Zvezki* No. 11, 1–20.

Le-Rademacher, J. & Billard, L. (2012). Principal component analysis for interval data. *Wiley Interdiscip Rev Comput Stat* 2012, 4:535–540.

Le-Rademacher, J. & Billard, L. (2013). Principal component histograms from interval-valued observations. *Comput Stat* 2013, 28:2117–2138.

Le-Rademacher, J. & Billard, L. (2016). Principal component analysis for histogram-valued data. *Adv Data Anal Classif*, 1–25.

Makosso-Kallyth, S. & Diday, E. (2012). Adaptation of interval PCA to symbolic histogram variables. Advances in Data Analysis and Classification. *Adv Data Anal Classif*, 6:147–159.

Marron, J. S. & Alonso, A. M. (2014). Overview of object oriented data analysis. *Biometrical Journal 56*(5), 732–753.

Nagabhushan, P. & Kumar, P. (2007). Histogram PCA. *Adv Neural Netw*, 4492:1012–1021.

Neto, E.A., & Carvalho, F. (2008). Centre and Range method for fitting a linear regression model to symbolic interval data. *Comput. Stat. Data Anal.*, *52*, 1500–1515.

Neto, EA & De Carvalho, FAT (2010). Constrained linear regression models for symbolic interval-valued variables. *Comput Stat Data Anal* 2010, 54:333–347.

Neto, EAL, Cordeiro, GM & De Carvalho, FAT (2011). Bivariate symbolic regression models for interval-valued variables. *J Stat Comput Simul*, 81:1727–1744.

Neto, E.A., & Anjos, U.U. (2015). Regression model for interval-valued variables based on copulas. *Journal of Applied Statistics*, *42*, 2010–2029.

Noirhomme-Fraiture, M. & Brito, P. (2011). Far Beyond the Classical Data Models: Symbolic Data Analysis. *Statistical Analysis and Data Mining*, *4*(2), 157–170.

Ramsay, J. O. & Silverman, B. W. (2005). *Functional* Data Analysis. Springer

Rodriguez, O., Diday, E. & Winsberg, S. (2000). Generalization of the Principal Components Analysis to Histogram Data. In: *Proceedings of the 4th European Conference on Principles and Practice of Knowledge Discovery in Data Bases* (PKDD); Workshop on Symbolic Data Analysis. Lyon, France.

Rodriguez O. & Pacheco A. (2004). Applications of Histogram Principal Components Analysis. In: T*he 15th European Conference on Machine Learning (ECML) and the 8th European Conference on Principles and Practice of Knowledge Discovery in Data Bases* (PKDD). Pisa, Italy.

Schweizer, B. (1984). Distributions are the numbers of the future. In: *Proc. Sec. Napoli Meeting on The Mathematics of Fuzzy Systems*. Instituto di Matematica della Facultà di Architettura, Università degli Studi di Napoli, Italy, 137–149.

Teles, P. & Brito, P. (2005) Modelling interval time series data. In: *Proceedings of the 3rd IASC World Conference on Computational Statistics and Data Analysis*, Limassol, Cyprus.

Teles, P. & Brito, P. (2015). Modelling interval time series with Space-time processes. *Commun Stat Theor Meth 44*(17), 3599–3627.

Vecco, M. & Srakar, A. (2018). Modelling cultural entrepreneurial regimes in Central and Eastern Europe: a symbolic data analysis approach, Chapters, in: Luciana Lazzeretti & Marilena Vecco (ed.), *Creative Industries and Entrepreneurship*, chapter 8, pages 156–176, Edward Elgar Publishing.

Xu, W. (2010). Symbolic data analysis: interval-valued data regression. PhD Dissertation, University of Georgia.

Ward, J. H. Jr. (1963). Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function. *Journal of the American Statistical Association*, *58* (301), 236–244.

IZZIVI POSLOVANJA PODJETIJ

KLASIFIKACIJA SLOVENSKIH PODJETIJ SKOZI NJIHOVE RAČUNOVODSKE IZKAZE

Denis Marinšek

Povzetek

Srednja in velika slovenska podjetja razvrstimo v homogene skupine glede na njihovo dobičkonosnost, kapitalsko strukturo, rast prodaje, kakovost računovodskih izkazov in stopnjo investiranja. To so spremenljivke, ki jih finančni analitiki pogosto uporabljajo pri iskanju kakovostnih podjetij za vključitev v vzajemne sklade ali borzne indekse. Rezultati razkrijejo, da lahko na podlagi petih razvrstitvenih spremenljivk razvrstimo slovenska podjetja v šest skupin ter da je 17,2 % podjetij uvrščenih v najkakovostnejši razred.

Uvod

Podjetja najpogosteje razvrščamo glede na velikost ali panogo, v kateri poslujejo. Po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB14) se slovenska podjetja delijo na mikro družbe, majhne družbe, srednje družbe in velike družbe. Razvrstitev se določi glede na povprečno število delavcev, čiste prihodke od prodaje in vrednost sredstev. Poleg te delitve je vsako slovensko podjetje uvrščeno v eno izmed 21 panog, definiranih s standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD). Ta klasifikacija, poimenovana NACE Rev. 2, se v Sloveniji uporablja od leta 2008 (SURS, 2010). Poleg glavnega področja so vsakemu podjetju dodeljeni še oddelek, skupina in razred, kamor je uvrščeno. Kljub temu da oba tipa klasifikacije razkrijeta pomembne lastnosti podjetij, pa na njuni podlagi ne moremo soditi, ali podjetje sodi v skupino uspešnejših podjetij, ki so zanimiva tudi s stališča vlagateljev. Lemmon, Roberts in Zender (2008) ugotavljajo, da kljub temu, da podjetja poslujejo v isti panogi in so podobno velika, obstajajo med njimi pomembne razlike v kapitalski strukturi, kar gotovo vpliva na njihovo kakovost. V tem članku zato preučujemo, ali lahko srednja in velika slovenska podjetja klasificiramo v skupine glede na to, kako kakovostna so z vidika vlaganja.

Ker finančna poročila slovenskih podjetij vsebujejo skoraj 200 standardnih postavk (AJPES), izbor manjšega števila spremenljivk gotovo pomembno vpliva na končno razvrstitev podjetij. Izbor je zato smiselno iskati v kazalcih, na katere se pri sestavi vzajemnih skladov zanašajo finančni analitiki. Takšni kazalci pomagajo pri iskanju različnih kategorij podjetij, kot so npr. hitrorastoča podjetja, podcenjena podjetja ipd. Hsu, Kalesnik in Kose (2019) analizirajo večje število skladov, ki so osredotočeni na kakovostna podjetja in namenjeni pasivnemu vlaganju. Ugotavljajo, da so podjetja,

vključena v takšne sklade, najpogosteje izbrana glede na višino, stabilnost in rast dobičkov, glede na kapitalsko strukturo, glede na kakovost računovodskih poročil in glede na stopnjo investicij. Avtorji so nadalje raziskovali, ali so spremenljivke, ki merijo omenjena področja, skupni faktor kakovosti, vendar so ugotovili, da je med sklopi finančnih postavk nizka stopnja korelacije, zato enofaktorski model klasifikacije podjetij ni možen. Prva možna rešitev je uporaba večfaktorskega modela, ki bi povzel različne vidike kakovosti podjetja, druga rešitev pa uporaba metode razvrščanja, kjer na podlagi množice indikatorjev različnih vidikov kakovosti podjetja razvrstimo v homogene skupine. To družino multivariatnih metod imenujemo metode razvrščanja v skupine, izvedba pa je prikazana v tem članku.

Metodologija

S pomočjo hierarhičnega in nehierarhičnega pristopa k razvrščanju bomo slovenska podjetja razvrstili v homogene skupine in preverili, katere skupine podjetij se najbolj približajo pogojem, ki so značilni za kakovostna podjetja. S tem bomo ponudili alternativno klasifikacijo podjetij, ki lahko služi kot informacija, kolikšen odstotek slovenskih podjetij izpolnjuje pogoje, ki jih cenijo vlagatelji. Na podlagi javno dostopnih podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) smo zbrali 5-letne finančne podatke za vsa slovenska podjetja v obdobju med letoma 2014 in 2018.

V analizi se osredotočimo na srednja in velika slovenska podjetja, saj so finančni podatki pri manjših podjetjih lahko dokaj nezanesljivi. Izločili smo torej podjetja, ki izpolnjujejo vsaj dva izmed naslednjih treh pogojev: povprečno število zaposlenih v obdobju 2014–2018 ne presega 50, povprečni prihodki od prodaje v obdobju 2014–2018 ne presegajo 8 milijonov EUR in povprečna vrednost aktive v obdobju 2014–2018 ne presega 4 milijone EUR. Po izločitvi je v vzorcu ostalo 1268 podjetij, ki so osnova za izvedbo metode razvrščanja. V nadaljevanju so opisane razvrstitvene spremenljivke, dodane pa so tudi AOP-postavke računovodskih poročil.

Prva razvrstitvena spremenljivka je s področja dobičkonosnosti. Dobičkonosnost je pogosto med najpomembnejšimi kazalci pri vključevanju podjetij v portfelje, saj so nadpovprečno dobičkonosna podjetja pozitivno povezana s presežnim donosom (Fama in French, 2016). Kot mero dobičkonosnosti uporabimo donosnost sredstev (ROA).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čisti dobiček oz. izguba obračunskega obdobja (AOP186} - \text{AOP187)}}{\text{Celotna sredstva (AOP1)}}$$

Naslednja razvrstitvena spremenljivka predstavlja kapitalsko strukturo podjetij. Razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom je pogosto povezano z uspešnostjo

poslovanja podjetja (Lemmon in Zender, 2010), strukturo pa definiramo kot delež dolga v celotnih sredstvih podjetja.

$$\text{Delež dolga} = \frac{\text{Celotni dolg (AOP55} - \text{AOP56)}}{\text{Celotna sredstva (AOP1)}}$$

Hsu, Kalesnik in Kose (2019) so ob pregledu vzajemnih skladov ugotovili, da jih kar polovica temelji med drugim tudi na rasti dobička, kljub temu da v literaturi ne obstaja jasno dokazana povezava med hitro rastjo dobičkonosnosti in presežnim donosom. Avtorji so tudi sami izvedli empirično analizo na ameriških, evropskih in azijskih skladih ter zaključili, da robustne povezave ne morejo dokazati, zato bomo kot tretjo razvrstitveno spremenljivko uporabili letno stopnjo rasti prodaje v obdobju 2014–2018. Ker je slovensko gospodarstvo v tem času raslo (leta 2018 je bil BDP za 15 % višji kot leta 2014), bomo s to spremenljivko ločili med hitreje in počasneje rastočimi slovenskimi podjetji.

$$\text{Letna stopnja rasti prodaje} = \sqrt[4]{\frac{\text{Čisti prihodki od prodaje}_{2018}\text{ (AOP110)}}{\text{Čisti prihodki od prodaje}_{2014}\text{ (AOP110)}}}$$

Chan in drugi (2006) so dokazali, da je osredotočenje zgolj na računovodsko dobičkonosnost in brez preverbe, kako kakovostna so računovodska poročila, pogosto zavajajoče. Med najbolj znanimi primeri je Enron, ki je več let lažno prikazoval previsoke dobičke – leto pred stečajem so bili dobički napihnjeni za skoraj 1 milijardo USD. Kakovost računovodskih poročil, ki je najpogosteje merjena s časovnimi razmejitvami (Sloan, 1996), je torej pomemben pokazatelj in ga uporablja vse več finančnih analitikov pri konstruiranju portfeljev.

Časovne razmejitve
=(ΔKratk.sredstva (AOP32)- ΔDenarna sredstva (AOP52))
-(ΔKratk.obvez.(AOP85)- ΔFinančne obvez.v kratk.obvez.(AOP87))
-Amortizacija (AOP144)

$$\text{Stopnja časovnih razmejitev} = \frac{\text{Časovne razmejitve}}{\text{Celotna sredstva (AOP1)}}$$

Visoka absolutna stopnja časovnih razmejitev je potencialni pokazatelj nizke kakovosti računovodskih poročil, saj je manipulacija računovodskih poročil verjetnejša.

Zadnja uporabljena spremenljivka je s področja investiranja. Titman, Wei and Xie (2004), Cooper, Gulen in Schill (2008) in Fama in French (2016) so potrdili, da so

zmerne letne stopnje rasti dolgoročnih sredstev pokazatelj uspešnega razvoja podjetja. Takšna podjetja dosegajo statistično značilno nadpovprečne donosnosti. Letno stopnjo investicij definiramo kot povprečno letno stopnjo rasti neopredmetenih in opredmetenih dolgoročnih sredstev v obdobju 2014–2018.

$$\text{Letna stopnja investicij} = \sqrt[4]{\frac{\text{Dolgoročna sredstva}_{2018}\ (\text{AOP4} + \text{AOP10})}{\text{Dolgoročna sredstva}_{2014}\ (\text{AOP4} + \text{AOP10})}}$$

Za razvrstitvene spremenljivke ROA, delež dolga in stopnjo časovnih razmejitev izračunamo za vsako podjetje povprečno vrednost v obdobju 2014–2018 in jih poleg letne stopnje rasti prodaje in letne stopnje investicije uporabimo za razvrstitev. Spremenljivke tudi winsoriziramo, kar pomeni, da vrednosti, nižje od prvega centila, zamenjamo z vrednostjo prvega centila, vrednosti, višje od 99. centila, pa zamenjamo z vrednostjo 99. centila. S tem močno zmanjšamo verjetnost, da so v uporabljenih spremenljivkah napake pri vnosu podatkov, ter zmanjšamo težavo ekstremih vrednosti.

Razvrstitev podjetij izvedemo v dveh korakih. V prvem koraku s pomočjo hierarhičnega razvrščanja določimo primerno število skupin. Čeprav so razvrstitvene spremenljivke predhodno winsorizirane, iz vzorca odstranimo potencialne osamelce, pri njihovem iskanju pa sledimo Hairu in drugim (2019). Tako nam v končnem vzorcu ostane 1261 podjetij. V tabeli 1 je prikazana opisna statistika podjetij, v tabeli 2 pa opisna statistika uporabljenih razvrstitvenih spremenljivk ter korelacijska matrika med njimi.

Tabela 1: Opisna statistika za vzorec podjetij

	Celotna sredstva (€)	Celotni prihodki (€)	Število zaposlenih
Povprečje	43.578.830	42.194.540	195
Mediana	11.879.399	15.899.396	88
Standardni odklon	196.125.916	113.154.914	456

Podatki se nanašajo na vzorec 1261 srednjih in velikih slovenskih podjetij, ki so poslovala v obdobju 2014–2018. Vrednosti se nanašajo na povprečje petletnega obdobja, spremenljivke pa so winsorizirane pri 1. in 99. centilu, kar pomeni, da so vrednosti, nižje od 1. centila, zamenjane s 1. centilom, vrednosti, višje od 99. centila, pa zamenjane z 99. centilom.

Vir: Ajpes, 2020.

Tabela 2: Opisna statistika razvrstitvenih spremenljivk in korelacijska matrika

	ROA	Dolg	Rast	ČR	Invest.
Povprečje	0,052	0,534	1,065	–0,039	1,056
Mediana	0,046	0,538	1,055	–0,039	1,024
Standardni odklon	0,072	0,228	0,138	0,065	0,240
ROA	1,000	–0,430	–0,128	0,288	0,146
Dolg	–0,430	1,000	0,105	–0,100	0,046
Rast	0,128	0,105	1,000	0,161	0,308
ČR	0,288	–0,100	0,161	1,000	0,070
Investiranje	0,146	–0,046	0,308	0,070	1,000
Dodatna razdelitev ČR		Do |0,05|: 53 %		Do |0,15|: 95 %	
Delež proizvodnih podjetij		0,39			

Podatki se nanašajo na vzorec 1261 srednjih in velikih slovenskih podjetij, ki so poslovala v obdobju 2014–2018. Vrednosti se nanašajo na povprečje petletnega obdobja, spremenljivke pa so winsorizirane pri 1. in 99. centilu, kar pomeni, da so vrednosti, nižje od 1. centila, zamenjane s 1. centilom, vrednosti, višje od 99. centila, pa zamenjane z 99. centilom. ROA: donosnost sredstev, dolg: delež celotnih obveznosti, rast: letna stopnja rasti prihodkov od prodaje, ČR: časovne razmejitve, glej Sloan (1996), invest.: investicije, merjene kot letna stopnja rasti dolgoročnih sredstev.

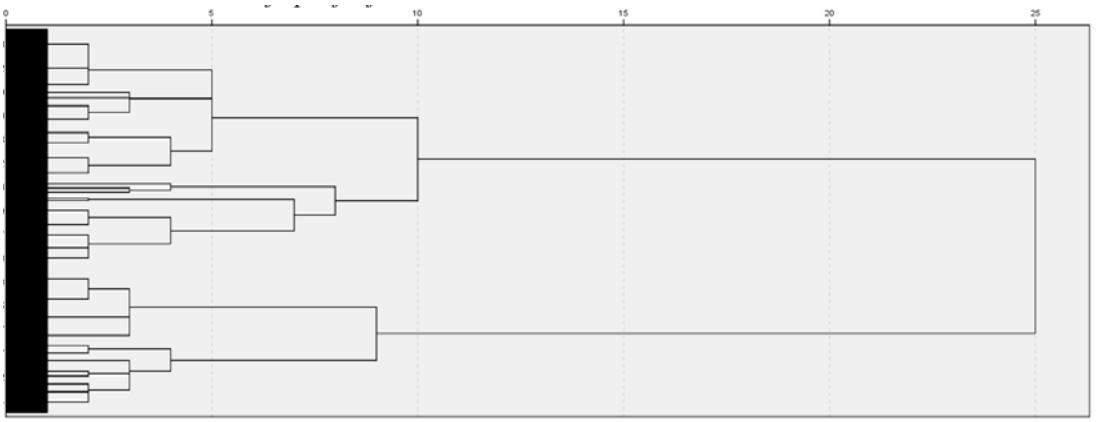
Vir: Ajpes, 2020.

V obdobju 2014–2018 so imela vzorčena podjetja v povprečju 44 milijonov EUR celotnih sredstev in 42 milijonov EUR prihodkov, zaposlovala pa so 195 oseb. Povprečna donosnost sredstev (ROA) je znašala 5,2 %, malo več kot polovica sredstev pa so bile obveznosti. Povprečna letna stopnja rasti prodaje je znašala 6,5 %, stopnja časovnih razmejitev pa je bila –0,039. Dolgoročna sredstva so se v povprečju letno povečevala za 5,6 %. Korelacijska matrika razkrije, da so korelacije med spremenljivkami relativno nizke, ROA in dolg pa sta srednje močno negativno povezana.

Na podlagi drevesa razvrščanja (glej sliko 1) in analize prirasta heterogenosti se odločimo za razvrstitev v šest skupin. Pri tem smo sledili načelu, da so skupine čim bolj homogene ter da heterogenost posamezne skupine ne preseže vrednosti 5 na normirani lestvici 25 (Hair in drugi, 2019). Takšno razvrstitev dosežemo pri razvrstitvi v 6 skupin. Preko analize variance potrdimo, da vseh pet razvrstitvenih spremenljivk statistično značilno prispeva k razvrstitvi podjetij v oblikovanih šest skupin (p < 0,001). V drugem koraku izvedemo lokalno optimizacijo razvrstitve s pomočjo nehierarhičnega razvrščanja po metodi voditeljev. Za začetne voditelje določimo centroide, dobljene po hierarhični razvrstitvi, razvrstitev pa izvedemo na

standardiziranih spremenljivkah. Konvergenca razvrstitve je dosežena v 17 korakih, končne velikosti oblikovanih skupin pa so prikazane v tabeli 3.

Slika 1: Drevo razvrščanja podjetij



Uporabljen je Wardov algoritem razvrščanja (razdalja Manhattan), spremenljivke so standardizirane.

Vir: Ajpes, 2020.

Tabela 3: Število podjetij v oblikovanih skupinah

	Število podjetij	Odstotni delež
Skupina 1	39	3,1
Skupina 2	37	2,9
Skupina 3	217	17,2
Skupina 4	424	33,6
Skupina 5	230	18,3
Skupina 6	314	24,9

Vir: Ajpes, 2020.

Največ podjetij je vključenih v skupino 4 (33,6 %), najmanj pa v skupino 2 (2,9 %). V tabeli 4 so prikazani rezultati univariatne in multivariatne analize variance (Wilksova lambda). Ugotavljamo, da vseh pet razvrstitvenih spremenljivk hkrati statistično značilno prispeva k razvrstitvi podjetij (p < 0,001), s pomočjo velikosti učinka pa ugotavljamo, da so razlike med vektorji povprečij oblikovanih skupin visoke (r = 0,648).

Tabela 4: Test enakosti povprečij za razvrstitvene spremenljivke

	ANOVA *p*-vrednost in velikost učinka	MANOVA *p*-vrednost in velikost učinka
ROA	$p < 0{,}001;\ r = 0{,}642$	$p < 0{,}001;\ r = 0{,}648$
Delež dolga	$p < 0{,}001;\ r = 0{,}828$	
Rast prodaje	$p < 0{,}001;\ r = 0{,}470$	
Časovne razmejitve	$p < 0{,}001;\ r = 0{,}687$	
Investiranje	$p < 0{,}001;\ r = 0{,}660$	

Vir: Ajpes, 2020.

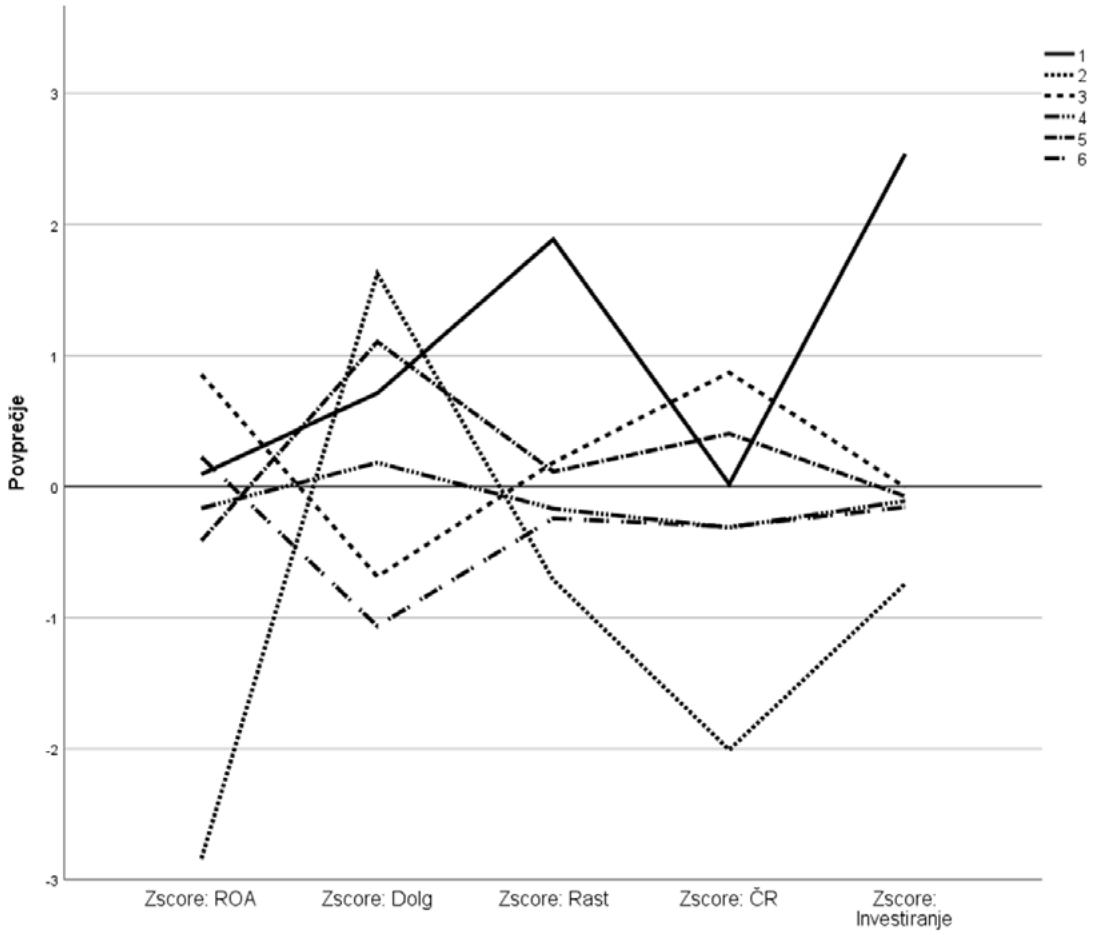
Univariatna analiza variance podrobneje razkrije, da so največje razlike med povprečji pri spremenljivki delež dolga (indikator kapitalske strukture), najmanjše pa pri rasti prodaje, vse velikosti učinka pa so visoke. To potrjuje ustrezno izbiro razvrstitvenih spremenljivk ter smiselnost razvrstitve v šest skupin.

Rezultati

Na sliki 2 je grafično prikazano profiliranje oblikovanih skupin podjetij na podlagi petih razvrstitvenih spremenljivk. Na slikah 3, 4 in 5 je podan še dodaten opis skupin glede na povprečno vrednost celotnih sredstev, povprečni dohodek iz prodaje, povprečno število zaposlenih in glede na delež podjetij, ki spadajo v storitveno oz. proizvodno panogo.

Pri povprečnem številu zaposlenih smo odkrili statistično značilne razlike med oblikovanimi skupinami ($F = 3{,}335$, $p = 0{,}005$. Velikost učinka $r = 0{,}114$), ravno tako pri razmerju med deležem storitvenih in proizvodnih podjetij (LR-$x^2 = 27{,}852$, $p < 0{,}001$. Cramerjeva V-statistika = 0,145).

Slika 2: Profiliranje oblikovanih skupin



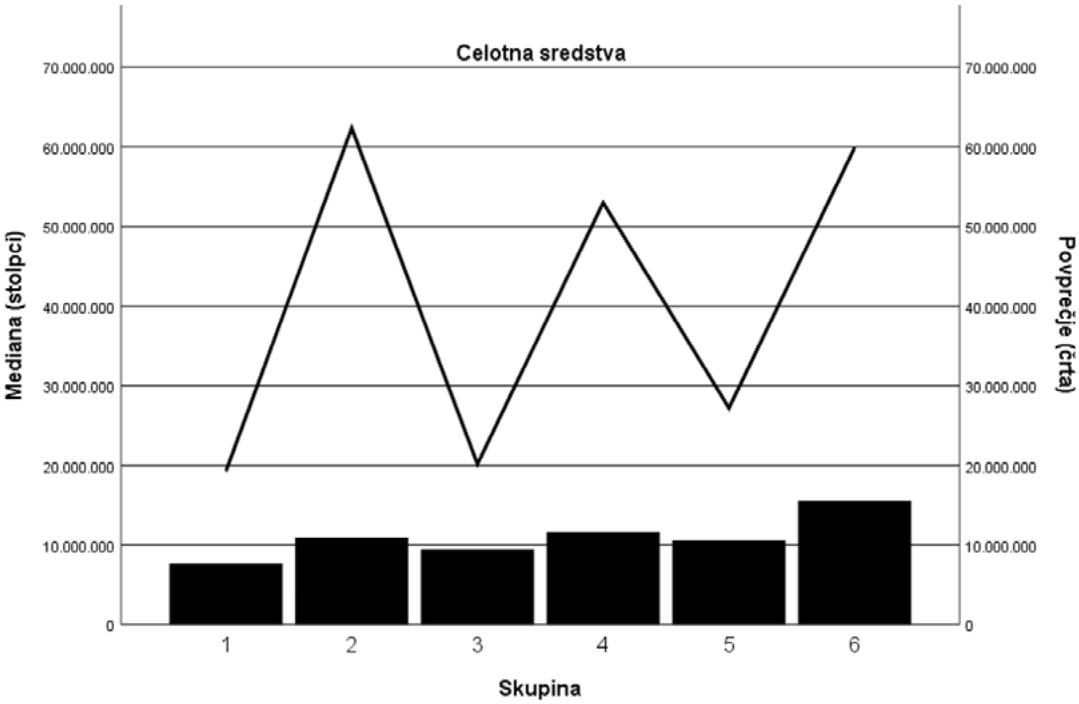
Vir: Ajpes, 2020.

Za skupino 1 (3,1 % podjetij) sta značilni predvsem zelo hitra rast prodaje (35,6 % na leto) in visoka stopnja investiranja (92 % na leto), zato so podjetja v tej skupini nadpovprečno zadolžena (69 % sredstev). V tej skupini ima 62 % podjetij absolutno vrednost stopnje časovnih razmejitev nižjo od 0,05 (85 % nižjo od 0,15), podjetja pa so med manjšimi, saj povprečno zaposlujejo 138 oseb. V skupino je uvrščenih pričakovano število proizvodnih podjetij (z=-1,6).

Skupina 2 je najmanjša (2,9 % podjetij), vanjo pa so vključena podjetja, ki imajo v povprečju negativno donosnost sredstev (–14,2 %). Podjetja so med najbolj zadolženimi (88,6 %), imajo pa tako negativno rast prihodkov od prodaje (–3,6 % na leto) kot tudi negativno rast dolgoročnih sredstev (–11,4 % na leto). Zanje je značilna najnižja

kakovost računovodskih poročil, saj ima samo 8 % podjetij absolutno vrednost stopnje časovnih razmejitev nižjo od 0,05 (38 % nižjo do 0,15). V to skupino so uvrščena podjetja z najvišjo povprečno vrednostjo sredstev, vendar s podpovprečnimi prihodki od prodaje. V povprečju so podjetja zaposlovala 260 oseb, v skupino pa je uvrščenih pričakovano število proizvodnih podjetij (z=0,2).

Slika 3: Celotna sredstva in čisti prihodki od prodaje



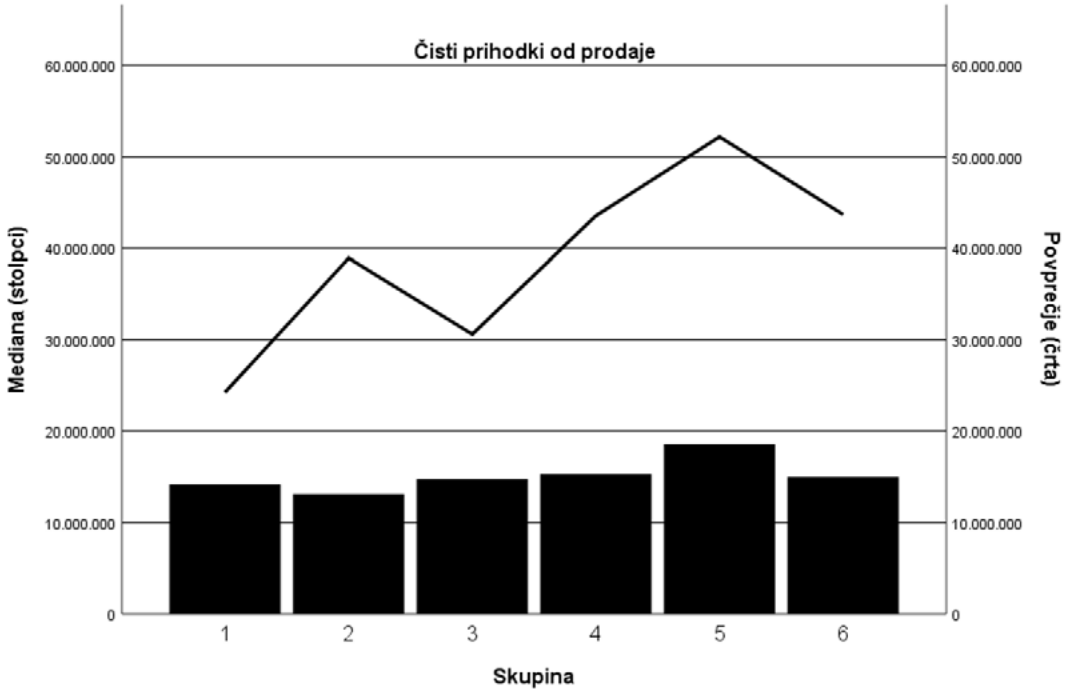
Stolpci predstavljajo mediano, črta pa povprečje.

Vir: Ajpes, 2020.

Skupina 3 je srednje velika (17,2 % podjetij), vanjo pa so vključena podjetja z najvišjo povprečno dobičkonosnostjo sredstev (11,9 %) in podpovprečno zadolženostjo (39 % sredstev). Podjetja imajo v povprečju 11-odstotno letno rast prodaje in zmerno rast dolgoročnih sredstev (5 % na leto). Zanje je značilna nadpovprečna kakovost računovodskih poročil, saj ima kar 72 % podjetij absolutno vrednost stopnje časovnih razmejitev do 0,05 (97 % do 0,15). Ta skupina podjetij ima podpovprečno vrednost sredstev in prihodkov ter najnižjo število zaposlenih (v povprečju 109 oseb), v skupino pa je uvrščenih pričakovano število proizvodnih podjetij (z=1,2).

V skupino 4 je vključena tretjina podjetij (33,6 % podjetij), ki pa ne izstopajo v nobeni izmed uporabljenih razvrstitvenih spremenljivk. Povprečna donosnost sredstev za to skupino znaša 3,9 %, obveznosti predstavljajo 60 % celotnih sredstev, rast prodaje in dolgoročnih sredstev pa 4,3 %. 36 % podjetij ima absolutno vrednost stopnje časovnih razmejitev nižjo od 0,05 (97 % nižjo do 0,15). Podjetja imajo v povprečju 53 milijonov EUR sredstev in 44 milijonov EUR prihodkov od prodaje. V povprečju zaposlujejo 244 oseb, v skupino pa je uvrščenih pričakovano število proizvodnih podjetij (z=1,2).

Slika 4: Čisti prihodki od prodaje



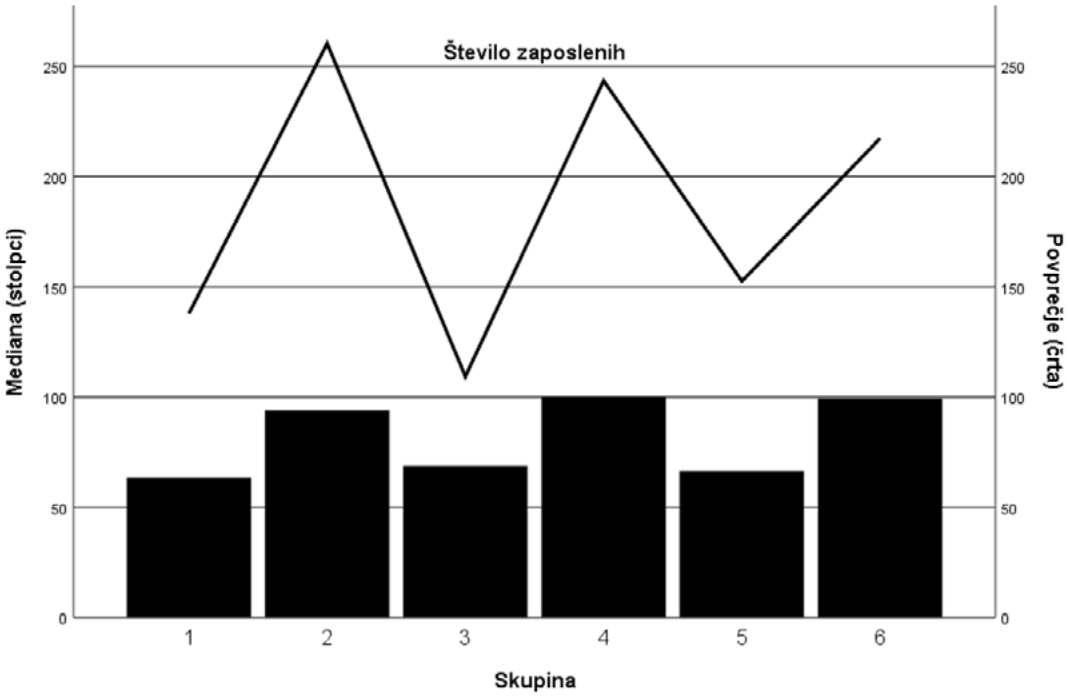
Stolpci predstavljajo mediano, črta pa povprečje.

Vir: Ajpes, 2020.

V skupino 5 je vključenih 18,3 % podjetij, ki izstopajo v podpovprečni donosnosti (2,2 %) in nadpovprečni zadolženosti (79 % sredstev), čeprav so imela nadpovprečno rast prodaje (skoraj 10 % na leto). 78 % podjetij ima absolutno vrednost časovnih razmejitev do 0,05 (vsa pa do 0,15). Podjetja imajo podpovprečno vrednost sredstev (samo 27 milijonov EUR), vendar najvišje povprečne prihodke (52 milijonov EUR). V povprečju so zaposlovala 152 oseb, v skupino pa je uvrščenih manj od pričakovanega števila proizvodnih podjetij (z=-3,2).

Skupina 6 je druga največja skupina, saj vključuje četrtino podjetij, ki izstopajo predvsem v podpovprečni zadolženosti (samo 30 % sredstev), imajo pa tudi nizko rast prodaje (1,5 % na leto) in zelo nizko rast dolgoročnih sredstev (0,2 % na leto). 48 % podjetij ima absolutno vrednost stopnje časovnih razmejitev nižjo od 0,05 (97 % nižjo od 0,15). Podjetja so med večjimi (60 milijonov EUR sredstev in 44 milijonov EUR prihodkov od prodaje). V povprečju so zaposlovala 217 oseb, v skupino pa je uvrščenih pričakovano število proizvodnih podjetij (z=0,8).

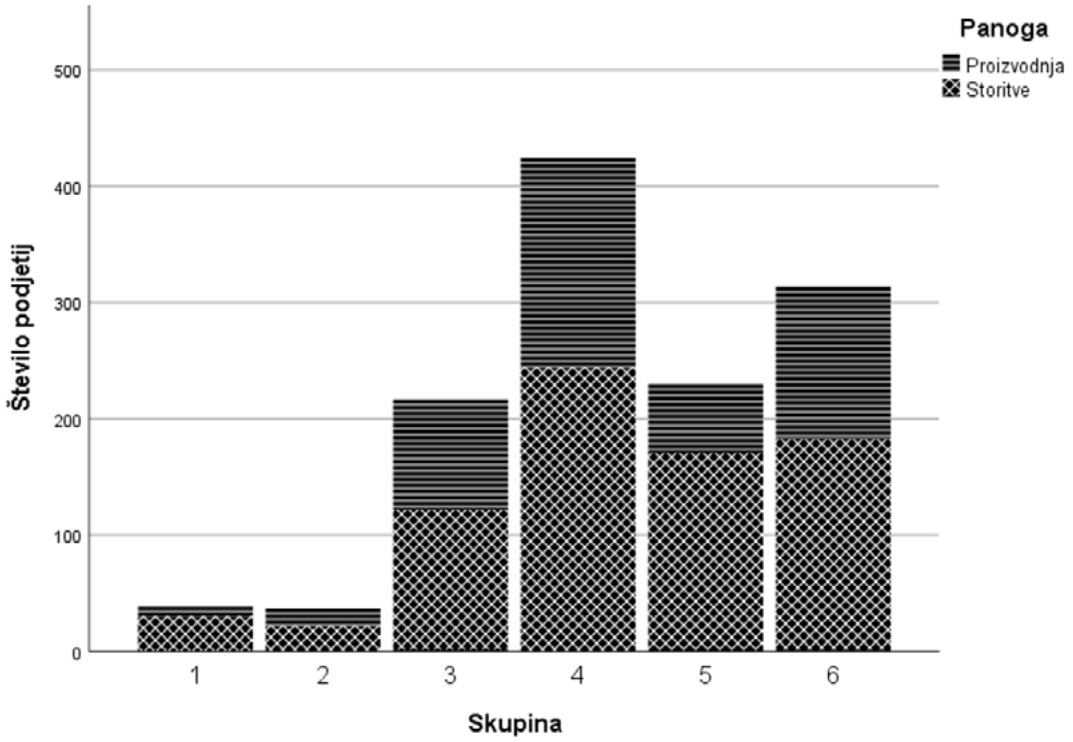
Slika 5: Število zaposlenih



Stolpci predstavljajo mediano, črta pa povprečje.
F = 3,335, p = 0,005. Velikost učinka r = 0,114.

Vir: Ajpes, 2020.

Slika 6: Razmerje med panogama



LR-χ^2 = 27,852, p < 0,001. Cramerjeva V-statistika (velikost učinka) = 0,145.

Vir: Ajpes, 2020.

Zaključki

Srednja in velika slovenska podjetja lahko glede na značilnosti, ki jih pri analizi pogosto uporabljajo finančni analitiki, uspešno razvrstimo v šest skupin. Hsu, Kalesnik in Kose (2019) ugotavljajo, da se kakovostna podjetja ločijo od preostalih predvsem v visoki dobičkonosnosti, visoki kakovosti računovodskih poročil in zmerni stopnji investicij, zato smo skupine podjetij razvrstili s pomočjo točkovanja (glej tabelo 5). Najvišjo povprečno dobičkonosnost sredstev so imela podjetja v skupini 3, sledita skupini 1 in 6. Najnižjo zadolženost so imela podjetja iz skupine 6, sledita skupini 3 in 4. Najhitrejšo rast prodaje so imela podjetja v skupini 1, sledita skupini 3 in 5. Najbolj kakovostna računovodska poročila imata skupini 5 in 3, sledita skupini 1 in 6. Pri investiranju so se najbolje uvrstila podjetja z zmerno rastjo (skupine 3, 4 in 5).

Tabela 5: Razvrstitev skupin podjetij po kakovosti

	ROA	Dolg	Rast	ČR	Invest.	**Vsota**	Delež (v %)	Kumulativa
Skupina 3	1	2	2	2	2	**9,0**	17,2	17,2
Skupina 1	2	4	1	3	4,5	**14,5**	3,1	20,3
Skupina 5	5	5	3	1	2	**16,0**	18,3	38,6
Skupina 6	3	1	5	4	4,5	**17,5**	24,9	63,5
Skupina 4	4	3	4	5	2	**18,0**	33,6	97,1
Skupina 2	6	6	6	6	6	**30,0**	2,9	100,0

Nižje skupno število točk pomeni boljšo uvrstitev.

Vir: Ajpes, 2020.

Po kriterijih, ki smo jih uporabili v tem članku, so najbolj kakovostna podjetja vključena v skupino 3 ter predstavljajo 17,2 % srednjih in velikih slovenskih podjetij. Sledita skupina 1, v katero so vključena hitrorastoča in nadpovprečno dobičkonosna podjetja, in skupina 5, ki ima sicer podpovprečno dobičkonosnost in relativno visoko zadolženost, vendar zelo kakovostne računovodske izkaze in zmerno rast investicij. Vse tri skupine skupaj predstavljajo 38,6 % vzorčenih podjetij. Sledita skupini 6 in 4, ki skupaj predstavljata 58,5 % podjetij. Skupino 6 predstavljajo podjetja s povprečno dobičkonosnostjo in nizkimi rastmi prodaje in investicij, vendar z zelo nizko zadolženostjo. Skupina 4 ima poleg podpovprečne dobičkonosnosti in rasti prodaje tudi manj kakovostna računovodska poročila. Skupina 2, ki je sicer najmanjša, je pri vseh obravnavnih kategorijah dosegla najslabšo uvrstitev.

Literatura

Chan, K., Chan, L., Jegadeesh N. & Lakonishok, J. (2006). Earnings Quality and Stock Returns. *The Journal of Business*, *79*(3), 1041–1082.

Cooper, M. J., Gulen, H. & Schill, M. J. (2008). Asset Growth and the Cross-Section of Stock Returns. *The Journal of Finance*, *63*(4), 1609–1651.

Fama, E. F. & French, K. R. (2016). Dissecting Anomalies with a Five-Factor Model. *The Review of Financial Studies*, *29*(1), 69–103.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. Hampshire: Cengage.

Hsu, J., Kalesnik, V. & Kose, E. (2019). What is Quality? *Financial Analysts Journal*, *75*(2), 44–61.

Lemmon, M. L. & Zender, J. F. (2010). Debt Capacity and Tests of Capital Structure Theories. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *45*(5), 1161–1187.

Lemmon, M. L., Roberts, M. R. & Zender, J. F. (2008). Back to the Beginning: Persistence and the Cross-Section of Corporate Capital Structure. *The Journal of Finance*, *63*(4), 1575–1608.

Sloan, R. G. (1996). Do Stock Prices Fully Reflect Information in Accruals and Cash Flows about Future Earnings? *The Accounting Review*, *71*(3), 289–315.

SURS. (2010). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Titman, S., Wei, J. K. & Xie, F. (2004). Capital Investments and Stock Returns. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *39*(4), 677–700.

ZUNANJETRGOVINSKA DIVERZIFIKACIJA IN PREŽIVETJE PODJETIJ

Črt Kostevc, Katja Zajc Kejžar

Povzetek

Tako gospodarsko-finančna kriza kot tudi gospodarska kriza zaradi pandemije covida-19 sta pokazali pomen diverzifikacije poslovanja za preživetje podjetij. Podjetja z bolj razpršeno izvozno prodajo so se izkazala za bolj trdoživa in bolj prilagodljiva na negativne šoke v poslovanju. Na podlagi bilančnih podatkov in podatkov o zunanjetrgovinskih transakcijah za populacijo slovenskih podjetij v letih med 2002 in 2011 pokažemo, da obstaja robustna pozitivna povezanost med zunanjetrgovinsko diverzifikacijo (proizvodno in tržno) in verjetnostjo preživetja podjetja. Podjetja z manj koncentrirano geografsko in proizvodno strukturo prodaje na tujih trgih in bolj razpršenim uvozom so odpornejša proti negativnim šokom in je verjetnost prenehanja poslovanja manjša. Podobno imajo podjetja, ki poslujejo na več trgih in trgujejo z večjim številom proizvodov, večjo verjetnost preživetja, vendar le do določene stopnje diverzifikacije. Tako na izvozni kot uvozni strani je učinek geografske diverzifikacije večji kot učinek izdelčne razpršenosti. Naše ugotovitve so ključne tako za oblikovanje strategije internacionalizacije podjetij kot tudi za usmeritve gospodarske in zunanjetrgovinske politike.

To raziskavo je podprla Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (Raziskovalni projekt J5-9332: *Kako pospešiti rast slovenskih podjetij: Strukturna dinamizacija, granularnost, internacionalizacija, inovativnost)*.

Uvod

Podjetja, ki proizvajajo več izdelkov in z njimi nastopajo na več trgih, so dominantna tako po obsegu proizvodnje kot tudi po obsegu mednarodne trgovine, čeprav so maloštevilna v primerjavi s podjetji, ki izvažajo en proizvod na en trg. Multiproduktna podjetja na več trgih (v nadaljevanju MPP) so v primerjavi z monoproduktnimi podjetji in podjetji, ki nastopajo zgolj na enem trgu, v prednostnem položaju, saj se lahko na spremembe konkurence in povpraševanja prilagajajo skozi mehanizme izbora proizvodnega in geografskega asortimaja. Mayer, Melitz in Ottaviano (2014) pokažejo, da zaostrena konkurenca na izvoznih trgih povzroča, da podjetja koncentrirajo svoje prodajne napore na svoje prodajno najuspešnejše izdelke. Upoštevaje učinek večjega obsega trga kot posledice mednarodne ekonomske integracije v kombinaciji z ostrejšo konkurenco, ki jo ta prinaša, Eckel in Neary (2010) pokažeta, da se na možnost

lažjega dostopa na tuje trge podjetja odzivajo s krčenjem nabora izvoznih proizvodov ob hkratnem večanju obsega proizvodnje. V podporo tezi hierarhije proizvodov, ki bazira na osrednjih kompetencah podjetja, sta Goya in Zahler (2019) za čilska izvozna podjetja pokazala, da dodajanje izvoznega proizvoda, ki se po svojih lastnostih bistveno razlikuje od obstoječe proizvodne linije, povečuje tveganje za neuspeh na izvoznih trgih. Podobno Manova in Zhang (2019) na podlagi kitajskih carinskih podatkov za obdobje med letoma 2002 in 2006 ugotavljata, da podjetja sledijo izvozni hierarhiji proizvodov, ki temelji na njihovi kakovosti. Na trgih, kjer podjetja prodajajo zožen nabor izdelkov, se koncentrirajo na ključne različice in prodajo ustvarjajo na najkakovostnejših proizvodih.

Kot ugotavljajo Bernard in soavtorji (2011), se produktna hierarhija razlikuje med ciljnimi trgi, saj so določene lastnosti proizvodov in izvoznih podjetij idiosinkratične po ciljnih trgih. Podobno potrdijo Fontagné in soavtorji (2016) na francoskih in italijanskih podatkih, ko pokažejo, da proizvodni asortima podjetij močno variira po destinacijah. Medtem ko bazičen set izvoznih proizvodov, ki je skupen vsem naborom po destinacijah (t. i. stabilno jedro), ostaja enak, pa se spremenljivi obrobni proizvodi prilagajajo lastnostim izvoznega trga, tržnemu pozicioniranju izvoznega podjetja in tržni strukturi na ciljnih trgih.

Po drugi strani Lawless (2009) pokaže, da je število izvoznih trgov, na katerih delujejo posamezna podjetja, v veliki meri pojasnjeno s produktivnostjo podjetij, hierarhija trgov pa je določena z njihovo dostopnostjo (Chaney, 2008; Eaton et al., 2011), s tem da samo najuspešnejši izvozniki izvažajo na najbolj oddaljene trge. Eaton et al. (2008) ugotavljajo, da novi izvozniki začnejo izvažati na en sam trg, če preživijo, pa nadaljujejo s počasno širitvijo na druge trge. Začetni izvozni trg tako določa pot njihovega izvoznega razvoja in tudi njihovo preživetje kot izvoznikov.

Nedavna gospodarska in finančna kriza (2008–2009) ter pandemija covida-19 sta ponovno izpostavili prednosti, ki jih podjetjem prinaša razpršenost prodaje tako na geografski kot proizvodni ravni s stabilizacijo izvoznega povpraševanja. Če podjetja svoje izvozno poslovanje širijo na račun večjega razpona izvoženih proizvodov namesto obsega proizvodnje obstoječih proizvodov, bo rast njihovega izvoza manj izpostavljena idiosinkratičnim šokom (Shepotylo, 2013). Tehnološki šoki in šoki povpraševanja so nepopolno korelirani med sektorji in državami, kar podjetjem z razpršenim izvozom omogoča, da izgube na določenih trgih nadomestijo z dobički na drugih (Shepherd, 2009).

Večina študij, ki so analizirale odnos med stopnjo diverzifikacije podjetij in njihovim poslovanjem, so pokazale, da gre za nelinearno povezavo, kar nakazuje obstoj optimalne stopnje diverzifikacije, vendar dokazi niso enoznačni in se bistveno razlikujejo v primeru produktne in geografske diverzifikacije. Santarelli in Tran (2016) pokažeta, da

ima diverzifikacija nelinearen učinek na dobičkonosnost podjetja. Do določene točke diverzifikacije tako dobički naraščajo, kasneje pa diverzifikacija negativno vpliva na dobičkonosnost. Na primeru kitajskih podjetij v obdobju med letoma 2000 in 2006 Xuefeng in Yaşar (2016) odkrijeta, da ima povezava med geografsko diverzifikacijo in produktivnostjo obliko črke U. Šele ko izvozna diverzifikacija preseže določen prag, vodi dodatna geografska razpršitev izvoza v nižje dolgoročne povprečne stroške in višjo produktivnost tako zaradi krivulje učenja podjetja kot tudi ekonomij obsega in dosega. Boehe and Jiménez (2016) ločujeta med nizko in visoko izvozno intenzivnimi podjetji in pokažeta, da za prve velja S-krivulja odnosa med diverzifikacijo in poslovanjem podjetja, za druge pa krivulja obrnjene črke U. Wagner (2014) pa pokaže, da podjetja z nižjo produktno diverzifikacijo in višjo geografsko diverzifikacijo izkazujejo višjo dobičkonosnost.

Pregled obstoječe literature ne nakazuje, da bi bilo doseženo soglasje o vplivu zunanjetrgovinske diverzifikacije na poslovanje podjetij, čeprav gre za pomembno dimenzijo tako z vidika razvojne dinamike novih podjetij kot tudi strategije poslovanja zrelih podjetij. Navkljub dokazom o pomembnem pozitivnem vplivu diverzifikacije na preživetje podjetij v času gospodarskih kriz pa ostaja manj jasna povezava s produktivnostjo. Poleg funkcijske oblike povezave med diverzifikacijo izvoza in uspešnostjo poslovanja ostaja pomanjkljivo pojasnjena interakcija med proizvodno in geografsko diverzifikacijo, še slabše pa je v literaturi pojasnjen vpliv produktne in geografske diverzifikacije uvoza.

V pričujočem prispevku se bomo osredotočili na analizo obeh dimenzij izvozne in uvozne diverzifikacije ter na verjetnost, da bo podjetje preživelo tako v razmerah običajnih idiosinkratičnih šokov povpraševanja kot tudi v razmerah globalne gospodarske in finančne krize. V ta namen bomo uporabili transakcijske podatke o zunanji trgovini populacije slovenskih podjetij za obdobje med letoma 2002 in 2011 Statističnega urada Republike Slovenije z bilančnimi podatki o njihovem letnem poslovanju (AJPES). V nadaljevanju podajamo kratek opis metodologije in empirično analizo, prispevek pa zaključimo s sklepom.

Metodologija

Na podlagi podatkov o zunanjetrgovinskih transakcijah ter poslovni uspešnosti podjetij v nadaljevanju na populaciji slovenskih gospodarskih družb[1] analiziramo povezavo med verjetnostjo, da podjetje preživi, in njegovo zunanjetrgovinsko diverzifikacijo. V ta namen smo testirali naslednji probit model:

$$exit_{it} = \alpha + \beta_1 EX_{prod,it} + \beta_2 EX_{mark,it} + \beta_3 IM_{prod,it} + \beta_4 IM_{mark,it} + \beta_5 contr_{it} + \varepsilon_{it}$$

kjer je $exit_{it}$ neprava spremenljivka, ki zavzame vrednost 0, če podjetje posluje tudi prihodnje leto, in 1, če podjetja v prihodnjem letu ni več v bazi. $EX_{prod,it}$ predstavlja koncentracijo izvoza posameznega podjetja *i* v času *t* po produktni dimenziji na ravni 6-mestne HS-kode. Odvisno od specifikacije jo merimo s številom različnih izvoznih proizvodov podjetja (*no_EX_prod*) ali Hirschmann-Herfindahlovim indeksom koncentracije deležev izvozne prodaje (*HHI_ex_prod*). $EX_{mark,it}$ predstavlja koncentracijo izvoza posameznega podjetja i v času t glede na izvozne trge. Ponovno jo merimo ali s številom izvoznih trgov (*no_EX_market*) ali z indeksom koncentracije prodaje po izvoznih trgih (*HHI_EX_market*). Analogno tudi na uvozni strani kontroliramo za koncentracijo na proizvodni ravni in ravni trgov (*IM_prod*, *IM_market*). Vse štiri spremenljivke vstopajo v model linearno, za testiranje nelinearnega vpliva pa so v posameznih specifikacijah vključeni tudi kvadrati njihovih vrednosti. V model so vključene kontrolne spremenljivke ($contr_{it}$), ki bi lahko vplivale na verjetnost preživetja: *(ln)Empl(-1)* odložen logaritem števila zaposlenih kot mera velikosti podjetja, *(ln) TFP(-1)* odložen logaritem celotne faktorske produktivnosti kot mera produktivnosti podjetja, *(ln)Capital_inten(-1)* odložen logaritem kapitalske intenzivnosti kot mera opremljenosti s kapitalom oziroma razmerja med kapitalom in delom ter *Debt_to_assets(-1)* odloženo razmerje med dolgom in sredstvi. α je konstanta, ε_{it} je napaka ocene modela. Za učinke konjunkture, ki bi bili skupni vsem podjetjem, kontroliramo s časovnimi nepravimi spremenljivkami v vseh specifikacijah. Prikazane standardne napake ocen so robustne na heteroskedastičnost in gostenje na ravni podjetja.

Empirični rezultati

V tabelah 1 in 2 so podani rezultati ocenjenega *probit* modela prenehanja poslovanja slovenskih podjetij z odvisno spremenljivko $exit_{it}$. Dobljeni rezultati potrjujejo, da je diverzifikacija izvoza in uvoza pomemben dejavnik preživetja podjetij. V skladu s pričakovanji rezultati ocenjenega modela pokažejo pozitiven vpliv razpršenosti, tako izdelčne kot geografske, in sicer tako na strani izvozne kot uvozne aktivnosti podjetij. V tabeli 1 so predstavljeni rezultati, ko razpršenost izvozne in uvozne aktivnosti po

1 Zaradi razlik v načinu poročanja in v računovodskih standardih so iz analize izločeni samostojni podjetniki in zadruge, razen tistih, ki so poročali po standardih, ki veljajo za gospodarske družbe.

proizvodih in trgih merimo s številom proizvodov in trgov. Izkaže se, da je tako vpliv števila proizvodov, ki jih podjetje izvaža in uvaža, kot tudi vpliv števila trgov, na katere podjetje izvaža oziroma s katerih uvaža, nelinearen v obliki črke U. Povečanje števila proizvodov in trgov v izvozni in uvozni aktivnosti zmanjšuje verjetnost izstopa podjetja s trga, a le do določene meje, ko vpliv postane pozitiven, ob ostalem nespremenjenem. Tako na izvozni kot uvozni strani ima geografska diverzifikacija močnejši učinek kot pa izdelčna.

Pozitiven prispevek disperzije izvoza in uvoza po proizvodih in trgih potrjujejo tudi rezultati empirične specifikacije, kjer merimo razpršenost mednarodnih transakcij podjetja s pomočjo Herfindahl-Hirschmanovega indeksa koncentracije (glej tabelo 2). Indeks koncentracije izvozne in uvozne aktivnosti po proizvodih in trgih je inverzno povezan z razpršenostjo. Rezultati v tem primeru potrdijo, da je vpliv koncentracije izvoza in uvoza po proizvodih in trgih na verjetnost prenehanja poslovanja pretežno linearen in pozitiven, kar nakazuje, da povečanje osredotočenosti podjetij v izvozu in uvozu povečuje tveganje izstopa podjetja, z izjemo proizvodne koncentracije uvoza, kjer je vpliv nelinearen v obliki črke U.

Ocenjeni regresijski koeficienti ostalih standardnih pojasnjevalnih spremenljivk v modelih preživetja/izstopa podjetij so v skladu s teoretičnimi pričakovanji. Podjetja z višjo skupno faktorsko produktivnostjo (angl. total factor productivity – TFP) in višjo kapitalsko intenzivnostjo proizvodnje imajo večjo verjetnost preživetja, obratno pa podjetja z višjim finančnim vzvodom in večja podjetja, merjeno s številom zaposlenih, izkazujejo večjo verjetnost izstopa, pri čemer vpliv velikosti podjetja v ekonometrični specifikaciji s koncentracijo izvoza in uvoza (tabela 2) postane neznačilen.

Tabela 1: Ocene probit modela prenehanja poslovanja slovenskih podjetij (neodvisna spremenljivka – $exit_{it}$)

	(1)	(2)	(3)
No_EX_prod	-0,011***	-0,012***	
	(0,002)	(0,002)	
No_EX_prod^2		0,000***	
		(0,000)	
No_EX_market	-0,055***	-0,088***	
	(0,012)	(0,011)	
No_EX_market^2		0,002***	
		(0,0001)	
No_IM_prod			-0,003***
			(0,001)
No_IM_prod^2			0,000***
			(0,000)
No_IM_market			-0,094***
			(0,008)
No_IM_market^2			0,002***
			(0,0002)
(ln)Empl(-1)	0,032***	0,040***	0,035***
	(0,012)	(0,011)	(0,011)
(ln)TFP(-1)	-0,096***	-0,092***	-0,070***
	(0,018)	(0,018)	(0,017)
(ln)Capital_inten(-1)	-0,057***	-0,056***	-0,060***
	(0,010)	(0,010)	(0,009)
Debt_to_assets(-1)	0,286***	0,286***	-0,000*
	(0,047)	(0,047)	(0,000)
Konstanta	-0,818***	-0,831***	-0,806***
	(0,200)	(0,054)	(0,176)
Časovne neprave sprem.	✓	✓	✓
Št. opazovanj	39.140	39.140	47.687
Logaritem psevdoverjetja	-4232,49	-4208,04	-4602,66
Waldov test	chi2(13) = 1276,77***	chi2(15) = 1299,38***	chi2(15) = 1082,70***
Psevdo R^2	0,177	0,182	0,121

*Opombe: V okroglih oklepajih so navedene robustne standardne napake, prilagojene za klastre podjetij; *** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1.*

Tabela 2: Ocene probit modela prenehanja poslovanja slovenskih podjetij (neodvisna spremenljivka – $exit_{it}$)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HHI_EX_prod	0,401***	0,505**			0,149*
	(0,055)	(0,261)			(0,077)
HHI _EX_prod^2		-0,100			
		(0,204)			
HHI _EX_market	0,773***	-0,502			0,384***
	(0,072)	(0,384)			(0,086)
HHI _EX_market^2		0,951***			
		(0,287)			
HHI _IM_prod			0,182***	-0,446**	0,140*
			(0,047)	(0,218)	(0,076)
HHI _IM_prod^2				0,528***	
				(0,182)	
HHI _IM_market			0,712***	0,612*	0,442***
			(0,063)	(0,355)	(0,084)
HHI _IM_market^2				0,074	
				(0,266)	
(ln)Empl(-1)	0,004	0,002	0,005	0,003	0,077***
	(0,011)	(0,011)	(0,010)	(0,010)	(0,015)
(ln)TFP(-1)	-0,109***	-0,107***	-0,086***	-0,86***	-0,464*
	(0,018)	(0,018)	(0,016)	(0,016)	(0,026)
(ln)Capital_inten(-1)	-0,057***	-0,057***	-0,064***	-0,064***	-0,080***
	(0,010)	(0,010)	(0,009)	(0,009)	(0,015)
Debt_to_assets(-1)	0,285***	0,284***	-0,000***	-0,000***	0,288***
	(0,048)	(0,048)	(0,000)	(0,000)	(0,076)
Konstanta	-1,790***	-1,474***	-1,522***	-1,364***	-2,323***
	(0,219)	(0,243)	(0,049)	(0,211)	(0,322)
Časovne neprave sprem.	✓	✓	✓	✓	✓
Št. opazovanj	39.140	39.140	47.687	47.687	29.552
Logaritem psevdoverjetja	-4208,04	-4260,32	-4638,24	-4633,54	-2026,03
Waldov test	chi2(13) =1185,89***	chi2(15) =1299,38***	chi2(13) =1068,42 ***	chi2(15) =1087,27***	chi2(15) =278,59***
Psevdo R^2	0,171	0,172	0,114	0,115	0,086

*Opombe: V okroglih oklepajih so navedene robustne standardne napake, prilagojene za klastre podjetij; *** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1.*

Sklep

Tako nedavna gospodarsko-finančna kriza kot tudi kriza zaradi pandemije covida-19 sta postregli z anekdotskimi dokazi o pomenu diverzifikacije poslovanja za preživetje podjetij. Podjetja, ki so bila usmerjena na ozke tržne segmente in so doživela negativne povpraševale ali dobavne šoke, so izgube prihodkov zelo težko nadomestila na drugih področjih svojega delovanja. Po drugi strani pa so podjetja z bolj diverzificirano proizvodno in prodajno strukturo lahko izkoriščala nepopolno koreliranost šokov povpraševanja na različnih trgih ter s prenosom težišča prodaje na alternativne trge in/ali proizvode vsaj delno pokrila izgube na primarnih trgih.

Podatki o zunanji trgovini na ravni posamezne transakcije ponujajo edinstven vpogled v strategijo diverzifikacije, ki jo podjetja uporabljajo pri spopadanju s fluktuacijami povpraševanja. Podobno podroben vpogled na ravni domačega poslovanja ni mogoč, saj ne razpolagamo s podatki o domači prodaji posameznega proizvoda. Na podlagi podatkov o zunanjetrgovinskih transakcijah ter bilančnih podatkov za populacijo slovenskih podjetij v obdobju med 2002 in 2011 smo analizirali povezavo med strategijo diverzifikacije/koncentracije prodaje in preživetjem podjetij. Pokaže se, da obstaja močna pozitivna korelacija med razpršitvijo izvozne prodaje in uvoznih nakupov (po produktni in tržni dimenziji) ter obstojem podjetij na trgu. Tudi ko eksplicitno kontroliramo za najbolj tipične determinante verjetnosti preživetja podjetij, kot so velikost, produktivnost, kapitalska intenzivnost in zadolženost, je korelacija med izvozno in uvozno razpršenostjo in preživetjem podjetij statistično značilna in pozitivna. Podjetja, ki imajo manj koncentrirano izvozno prodajo in manj koncentrirane nakupe na uvozni strani, z večjo verjetnostjo preživijo negativne šoke na trgu.

Zgornje ugotovitve pa so pomembne tudi za snovalce gospodarske oziroma trgovinske politike. Glede na to, da je bolj diverzificirana zunanja trgovina korelirana z večjo verjetnostjo preživetja podjetij, bi gospodarska politika morala spodbujati in podpirati napore podjetij, da zmanjšajo svojo odvisnost od enega samega trga oziroma enega samega proizvoda. Predvsem omogočanje dostopa do trgov z zniževanjem začetnih stroškov vstopa in navezovanja stikov s kupci in dobavitelji bi lahko podjetjem pomagalo premagati ovire tržne diverzifikacije.

Literatura in viri

Bernard, A. B., Redding, S. J. & Schott, P. K. (2011). Multiproduct firms and trade liberalization. *Quarterly Journal of Economics*, *126*(3), 1271–1318. https://doi.org/10.1093/qje/qjr021

Boehe, D. M. & Jiménez, A. (2016). How does the geographic export diversification–performance relationship vary at different levels of export intensity? *International Business Review*, *25*(6), 1262–1272. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.011

Chaney, T. (2008). Distorted gravity: The intensive and extensive margins of international trade. *American Economic Review*, *98*(4), 1707–1721. https://doi.org/10.1257/aer.98.4.1707

Eaton, J., Eslava, M., Kugler, M. & Tybout, J. (2008). Export dynamics in Colombia: transactions level evidence. *Borradores de Economía; No. 522*, August. http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/5539

Eaton, J., Kortum, S. & Kramarz, F. (2011). An Anatomy of International Trade: Evidence From French Firms. *Econometrica*, *79*(5), 1453–1498. https://doi.org/10.3982/ecta8318

Eckel, C. & Neary, P. P. (2010). Multi-product firms and flexible manufacturing in the global economy. *Review of Economic Studies*, *77*(1), 188–217. https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2009.00573.x

Fontagné, L., Secchi, A. & Tomasi, C. (2016). *The Fickle Fringe and the Stable Core: Exporters ' Product Mix Across Markets*. http://ssrn.com/abstract=2791959

Goya, D. & Zahler, A. (2019). Distance from core competences and new export survival: Evidence from multi-product exporters. *World Economy*, *42*(11), 3253–3286. https://doi.org/10.1111/twec.12835

Lawless, M. (2009). Firm export dynamics and the geography of trade. *Journal of International Economics*, *77*(2), 245–254.

Manova, K. & Zhang, Z. (2019). Multi-product firms and product quality. *Journal of Chemical Information and Modeling*, *53*(9), 1689–1699. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Mayer, T., Melitz, M. J. & Ottaviano, G. I. P. (2014). Market size, competition, and the product mix of exporters. *American Economic Review*, *104*(2), 495–536. https://doi.org/10.1257/aer.104.2.495

Santarelli, E. & Tran, H. T. (2016). Diversification strategies and firm performance in Vietnam: Evidence from parametric and semi-parametric approaches. *Economics of Transition*, *24*(1), 31–68. https://doi.org/10.1111/ecot.12082

Shepherd, B. (2009). Enhancing export diversification through trade facilitation. *ARTNeT Policy Brief*, *19*. https://www.unescap.org/sites/default/files/polbrief19.pdf

Shepotylo, O. (2013). Export diversification across countries and products: Do Eastern European (EE) and Commonwealth of Independent States (CIS) countries diversify enough? *Journal of International Trade and Economic Development*, *22*(4), 605–638. https://doi.org/10.1080/09638199.2011.577797

Wagner, J. (2014). Is export diversification good for profitability? First evidence for manufacturing enterprises in Germany. *Applied Economics*, *46*(33), 4083–4090. https://doi.org/10.1080/00036846.2014.950797

Xuefeng, Q. & Yaşar, M. (2016). Export Market Diversification and Firm Productivity: Evidence from a Large Developing Country. *World Development*, *82*(2008), 28–47. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.017

TRŽENJSKE SPOSOBNOSTI SLOVENSKIH IZVOZNIKOV IN NJIHOV VPLIV NA IZVOZNO USPEŠNOST

Mateja Bodlaj in Barbara Čater

Povzetek

Zaradi visoke izvozne usmerjenosti slovenskega gospodarstva je ključnega pomena prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na izvozno uspešnost. Raziskava se osredotoča na štiri vrste trženjskih sposobnosti: sposobnosti pridobivanja informacij, razvoja izdelkov, oblikovanja cen in razvijanja odnosov. Na vzorcu 371 podjetij preverjamo, kako slovenski izvozniki ocenjujejo omenjene sposobnosti podjetja v primerjavi z glavnimi konkurenti na glavnem izvoznem trgu in vpliv sposobnosti na uspešnost podjetja na glavnem izvoznem trgu. Rezultati kažejo, da proučevane trženjske sposobnosti različno vplivajo na uspešnost na glavnem izvoznem trgu, poleg tega raziskava odkriva tudi moderatorski vpliv števila let izkušenj na odnos med določenimi trženjskimi sposobnostmi in izvozno uspešnostjo.

Uvod

Slovensko gospodarstvo je zelo vpeto v mednarodno poslovno okolje in dosega enega največjih deležev izvoza v BDP v Evropski uniji. Izvoz je leta 2019 prispeval 84,4 % BDP, medtem kot je delež izvoza na ravni EU-28 znašal 46,6 % BDP (Eurostat, 2020). Zaradi visoke izvozne usmerjenosti slovenskega gospodarstva je ključnega pomena prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na izvozno uspešnost. Eden izmed dejavnikov, ki je v zadnjih letih deležen naraščajoče pozornosti raziskovalcev, so trženjske sposobnosti izvoznikov. Več študij kaže, da imajo trženjske sposobnosti v primerjavi s tehnološkimi sposobnostmi na splošno večji pozitiven vpliv na uspešnost novih izdelkov (Eisend, Evanschitzky & Calantone, 2016) in izvozno uspešnost (Spyropoulou, Katsikeas, Skarmeas & Morgan, 2017).

Raziskovalci pogosto analizirajo skupen vpliv trženjskih sposobnosti (npr. Martin, Javalgi & Ciravegna, 2020; Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012), vendar tak pristop ne omogoča vpogleda v vpliv posameznih vrst trženjskih sposobnosti in otežuje primerjavo izsledkov raziskav, saj raziskovalci vključujejo različne vrste trženjskih sposobnosti. Raziskave, ki so proučile vplive posameznih vrst trženjskih sposobnosti, namreč kažejo, da vse trženjske sposobnosti niso enako pomembne za izvozno uspešnost (npr. Pham, Monkhouse & Barnes, 2017). Nekatere raziskave niso potrdile neposredne povezanosti posameznih trženjskih sposobnosti z izvozno uspešnostjo (npr. Kaleka, 2012) ali pa so jo potrdile le za določene vidike uspešnosti (Tan & Sousa,

2015), zato so potrebne nadaljnje raziskave na tem področju. Namen tega članka je prispevati k razumevanju pomena trženjskih sposobnosti za izvozno uspešnost. V raziskavi se osredotočamo na štiri vrste trženjskih sposobnosti: sposobnosti pridobivanja informacij, razvoja izdelkov, oblikovanja cen in razvijanja odnosov. Preverjali smo, kako slovenski izvozniki ocenjujejo omenjene sposobnosti podjetja v primerjavi z glavnimi konkurenti na glavnem izvoznem trgu in vpliv sposobnosti na uspešnost podjetja na glavnem izvoznem trgu.

Trženjske sposobnosti v literaturi

Trženjske sposobnosti odražajo sposobnost podjetja, da uporablja razpoložljive vire za uspešno izvajanje aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Morgan, Feng & Whitler, 2018). Trženjske sposobnosti so pomembne že na začetku internacionalizacije poslovanja, še posebno pri izvozu na razvite tuje trge, saj izvoznikom pomagajo premagovati "slabosti tujosti" in spodbujajo rast (Zhou, Wu & Barnes, 2012). Zaznavanje managerjev, da imajo v podjetju ustrezne vire in sposobnosti za širitev poslovanja na tuje trge, krepi zavezanost podjetja izvozni dejavnosti, ta pa pozitivno vpliva na intenzivnost izvoza (Bianchi & Wickramasekera, 2016). Literatura navaja različne vrste in razvrstitve trženjskih sposobnosti (več o tem Morgan et al., 2018). V članku obravnavamo štiri vrste sposobnosti, ki jih literatura omenja kot pomembne za izvozno uspešnost: sposobnosti pridobivanja informacij, razvoja izdelkov, oblikovanja cen in razvijanja odnosov.

Sposobnosti pridobivanja informacij se nanašajo na zbiranje informacij o kupcih, konkurentih, posrednikih in širšem okolju na izvoznem trgu (Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004). Nezmožnost dostopa do informacij in slabo poznavanje trga sodita med največje ovire za internacionalizacijo poslovanja (Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017; Svetličič, Jaklič & Burger, 2007). Podjetja, ki so sposobnejša pridobivati informacije o izvoznih trgih, lažje prepoznajo priložnosti na tujih trgih (npr. slabo oskrbovane tržne segmente) (Kaleka, 2012) in so uspešnejša (Freeman & Styles, 2014; Morgan et al., 2004; Pham et al., 2017), toda pozitiven vpliv na uspešnost se lahko pokaže šele pri zadostnih vlaganjih v krepitev sposobnosti pridobivanja informacij (Kaleka, 2012). *Sposobnosti razvoja izdelkov* se nanašajo na spreminjanje obstoječih izdelkov in razvoj novih izdelkov, ki zadovoljijo potrebe kupcev na izvoznih trgih (Kaleka, 2012). Literatura pogosto poudarja, da so sposobnosti inoviranja ključnega pomena za izvozno uspešnost (Golovko & Valentini, 2011; Paul et al., 2017), saj lahko inovativna podjetja bolje izkoristijo priložnosti na tujih trgih. Več raziskav je potrdilo neposreden pozitiven vpliv sposobnosti razvoja izdelkov na izvozno uspešnost (npr. Murray, Gao & Kotabe, 2011; Pham et al., 2017), vendar ne vse (npr. Freeman & Styles, 2014; Kaleka, 2012). Metaanaliza je potrdila neposreden vpliv le na nefinančni

vidik izvozne uspešnosti in posreden vpliv na izvozno uspešnost preko razlikovalne prednosti (Tan & Sousa, 2015).

Sposobnosti oblikovanja cen označujejo veščine in akumulirano znanje, ki ga izvozniki uspešno uporabljajo pri določanju cen za izvozne trge (Tan & Sousa, 2015). Več raziskovalcev ugotavlja, da so sposobnosti oblikovanja cen pomemben dejavnik izvozne uspešnosti (Murray et al., 2011, Pham et al., 2017), medtem ko je metaanaliza, podobno kot pri sposobnostih razvoja izdelka, potrdila le neposreden vpliv na nefinančni vidik uspešnosti in posreden vpliv preko razlikovalne prednosti (Tan & Sousa, 2015). *Sposobnosti razvijanja odnosov* se nanašajo na sposobnost razvijanja odnosov s kupci na izvoznem trgu (distributerji in končnimi kupci) (Kaleka & Morgan, 2019). Pham et al. (2017) ugotavljajo, da izmed štirih vrst trženjskih sposobnosti, ki jih proučujemo v tem članku, sposobnosti razvijanja odnosov najbolj vplivajo na izvozno uspešnost. Še več, sposobnosti razvijanja odnosov krepijo tudi pozitiven vpliv sposobnosti pridobivanja informacij in oblikovanja cen na izvozno uspešnost. Nasprotno pa Kaleka (2012) ni potrdila neposrednega vpliva sposobnosti razvijanja odnosov na izvozno uspešnost.

Če povzamemo, tuje raziskave ne dajejo enotnega odgovora na vprašanje o tem, kakšen je vpliv trženjskih sposobnosti na izvozno uspešnost, zato smo povezanosti preverili na vzorcu slovenskih izvoznikov. V analizo smo dodatno vključili vpliv izkušenj podjetja na glavnem izvoznem trgu (merjenih s številom let poslovanja na tem trgu), saj izkušnje vplivajo na izvozno uspešnost (Kaleka, 2012). Znanje o trgu se razvija skozi čas na podlagi učenja in preizkušanja (Krasnikov & Jayachandran, 2008), zato ne preseneča, da manj izkušeni izvozniki pogosteje zaznavajo težave pri poslovanju na tujih trgih (Paul et al., 2017).

Metodologija

Populacijo za našo raziskavo predstavljajo slovenska izvozno naravnana podjetja z najmanj 10 % prihodkov od izvoza. Uporabili smo namensko vzorčenje in za vzorčni okvir uporabili podatkovno bazo slovenskih izvoznikov SLOEXPORT. K sodelovanju je bilo povabljenih 3750 podjetij, vpisanih v bazo SLOEXPORT, ki na izvoznih trgih ustvarijo najmanj 10 % celotnih prihodkov. Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 371 respondentov. Z upoštevanjem nedostavljenih e-poštnih sporočil je stopnja odziva 11,1 %. V vzorcu je največ podjetij z manj kot 10 (35,6 %) in 10–49 zaposlenimi (35,0 %), tem sledijo podjetja s 50–249 (21,6 %) ter 250 in več zaposlenimi (7,8 %). Struktura vzorca je relativno dobro usklajena s strukturo podjetij po številu zaposlenih v bazi SLOEXPORT, kjer je 41,4 % podjetij z manj kot 10 zaposlenimi, 32,2 % podjetij z 10–49 zaposlenimi, 12,5 % ima 50–249 zaposlenih, 3 % več kot 250 zaposlenih, za 9,8 % podjetij pa ni podatka o velikosti. Največ (40,2 %) podjetij v vzorcu je iz predelovalnih dejavnosti, sledijo trgovina (21,6 %) ter promet, skladiščenje in zveze (10,5 %).

Povprečna starost podjetij je 29,4 leta (standardni odklon 23,2). Večina podjetij (70,5 %) pretežno deluje na B2B-trgu. Večinoma so odgovarjali direktorji podjetja (52,5 %) ter vodje prodaje (23,6 %). V povprečju so imeli 19,3 leta (standardni odklon 9,7) delovnih izkušenj.

Odgovori podjetij se nanašajo na glavni izvozni trg, ki v največ primerih spada na področje Zahodne in Srednje Evrope (60,5 %) ter nekdanje Jugoslavije (21,9 %). Delež izvoza glavnega izdelka/storitve na glavni izvozni trg v celotnih prihodkih podjetja v letu 2018 je v povprečju znašal 51,1 %, podjetja pa imajo v povprečju 18,5 leta izkušenj poslovanja na glavnem izvoznem trgu. Večina podjetij (58,6 %) na glavnem izvoznem trgu prodaja kompleksne izdelke/storitve z višjo dodano vrednostjo. Prevladujoči način izvoza (možnih je bilo več odgovorov) je neposredni izvoz brez posrednikov (73,3 %), sledijo prodaja preko lokalnih posrednikov (29,9 %), prodaja preko lastne podružnice podjetja na izvoznem trgu (11,6 %).

Trženjske sposobnosti ter uspešnost na glavnem izvoznem trgu smo izmerili z uporabo preverjenih lestvic. Sposobnosti razvoja izdelkov/storitev ter sposobnosti razvijanja odnosov so bile izmerjene v skladu s Kaleko (2012), sposobnosti pridobivanja informacij v skladu z Morgan et al. (2004), medtem ko so bile sposobnosti oblikovanja cen izmerjene v skladu z Vorhies in Morgan (2005). Za vse vrste trženjskih sposobnosti smo vprašane prosili, da na 7-stopenjski lestvici (1 – veliko slabše, 7 – veliko boljše) ocenijo sposobnosti svojega podjetja v primerjavi z glavnimi konkurenti na njihovem glavnem izvoznem trgu. Uspešnost na glavnem izvoznem trgu smo merili z lestvico avtorjev Bello in Gilliland (1997). Anketirance smo prosili, da na 7-stopenjski Likertovi lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 7 – zelo se strinjam) ocenijo, v kolikšni meri se strinjajo, da je podjetje na glavnem izvoznem trgu v zadnjem letu doseglo cilje glede prodaje, rasti, tržnega deleža in dobička. Subjektivno merjenje uspešnosti uporabljajo številni tuji raziskovalci (npr. Murray et al., 2011, Spyropoulou et al., 2017), saj je objektivne podatke o uspešnosti na glavnem izvoznem trgu težko pridobiti. Poleg tega Martin et al. (2020) v nedavni raziskavi ugotavljajo močno povezavo med subjektivnimi in objektivnimi merami uspešnosti.

Rezultati

Analiza podatkov (tabela 1) razkriva, da podjetja v povprečju najvišje ocenjujejo svoje sposobnosti razvijanja odnosov, nekaj nižje sposobnosti razvoja izdelkov, še nižje pa sposobnosti oblikovanja cen ter sposobnosti pridobivanja informacij. Glede na število zaposlenih med podjetji ni statistično značilnih razlik. Različne trženjske sposobnosti so med seboj šibko do srednje močno povezane. Najvišja korelacija je med sposobnostmi oblikovanja cen in sposobnostmi pridobivanja informacij (0,72), najnižja pa med sposobnostmi oblikovanja cen in sposobnostmi razvoja izdelkov (0,29).

Tabela 1. Zaznava trženjskih sposobnosti slovenskih izvoznikov

Vrsta sposobnosti	Cronbachova α	Povprečje	Standardni odklon
Sposobnosti razvijanja odnosov	0,77	5,7	1,0
Sposobnosti razvoja izdelkov	0,85	5,3	1,1
Sposobnosti oblikovanja cen	0,85	5,0	1,1
Sposobnosti pridobivanja informacij	0,91	5,0	1,1

Glede uspešnosti na glavnem izvoznem trgu (tabela 2) anketiranci v povprečju menijo, da so delno uspešni (povprečje 5,2), pri čemer so v povprečju najvišje ocenili trditev, da so dosegli prodajne cilje, sledi doseganje ciljev glede rasti, najnižje pa so ocenili doseganje ciljev glede tržnega deleža in dobička. Podjetja z 49–250 zaposlenimi v povprečju svoje delovanje na glavnem izvoznem trgu ocenjujejo kot uspešnejše v primerjavi s podjetji z manj kot 10 zaposlenimi. Razlike so opazne tako pri celotnem konstruktu kot pri prvih treh postavkah (cilji glede prodaje, rasti in tržnega deleža), medtem ko pri doseganju ciljev glede dobička ni razlik med podjetji glede na število zaposlenih.

Tabela 2. Zaznana uspešnost na glavnem izvoznem trgu

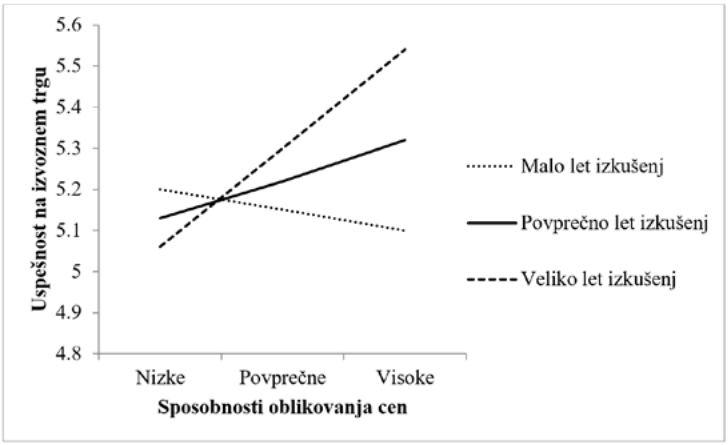
Postavka	Povprečje	Standardni odklon
Prodajni cilji za ta izvozni trg so bili doseženi.	5,5	1,4
Cilji glede rasti na tem izvoznem trgu so bili doseženi.	5,4	1,4
Cilji glede tržnega deleža na tem izvoznem trgu so bili doseženi.	5,1	1,4
Cilji glede dobička na tem izvoznem trgu so bili doseženi.	5,0	1,4
Uspešnost na glavnem izvoznem trgu (Cronbachova α = 0,93)	5,2	1,3

Z multiplo linearno regresijo smo preverjali, kako je izvozna uspešnost povezana s posameznimi trženjskimi sposobnostmi. Rezultati kažejo, da na uspešnost na glavnem izvoznem trgu v največji meri vplivajo sposobnosti pridobivanja informacij (β = 0,21) ter sposobnosti razvijanja odnosov (β = 0,13), medtem ko vpliva sposobnosti oblikovaβnja cen in razvoja izdelkov na uspešnost nista statistično značilna. Analizirali smo še vpliv trženjskih sposobnosti na posamezne postavke uspešnosti. Sposobnosti pridobivanja informacij in razvijanja odnosov značilno vplivajo na doseganje ciljev glede prodaje, rasti in tržnega deleža, medtem ko je zgodba povsem drugačna pri doseganju ciljev glede dobička. Na doseganje ciljev glede dobička značilno vplivajo le sposobnosti razvoja izdelkov.

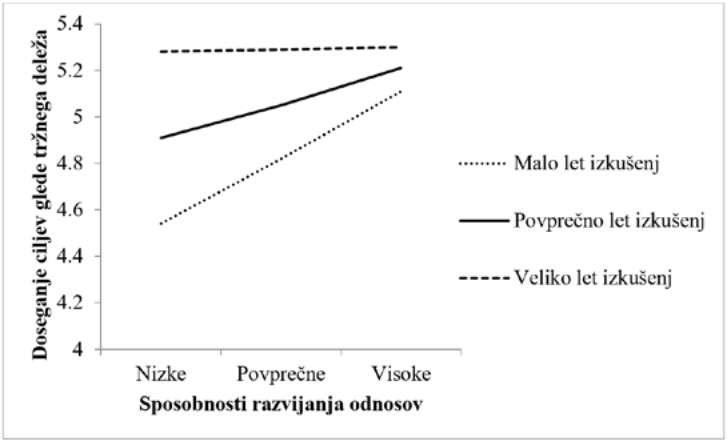
Rezultati kažejo, da imajo izkušnje na glavnem izvoznem trgu (v letih) pozitiven vpliv samo na odnos med sposobnostmi oblikovanja cen in uspešnostjo na glavnem izvoznem trgu. V primeru veliko let izkušenj na glavnem izvoznem trgu imajo sposobnosti oblikovanja cen pozitiven učinek na uspešnost na izvoznem trgu (slika 1), medtem ko

pri malo let in povprečnih izkušnjah sposobnosti oblikovanja cen ne vplivajo značilno na uspešnost[1]. Izvedene analize za posamezne postavke uspešnosti kažejo, da število let izkušenj pozitivno vpliva na odnos med sposobnostmi oblikovanja cen in doseganjem ciljev glede dobička (zakonitost in slika sta podobni sliki 1), negativno pa na odnos med sposobnostmi razvijanja odnosov in doseganjem ciljev glede tržnega deleža (slika 2): v primeru malo let izkušenj na glavnem izvoznem trgu sposobnosti razvijanja odnosov pozitivno vplivajo na doseganje ciljev glede tržnega deleža, medtem ko pri veliko let izkušenj izboljšanje teh sposobnosti ne vodi do večje uspešnosti.

Slika 1. Moderatorski učinek let izkušenj na odnos med sposobnostmi oblikovanja cen in uspešnostjo na glavnem izvoznem trgu



Slika 2. Moderatorski učinek izkušenj na odnos med sposobnostmi razvijanja odnosov in doseganjem ciljev glede tržnega deleža na glavnem izvoznem trgu



1 Veliko in malo let izkušenj pomeni relativno glede na povprečno število let poslovanja podjetij v vzorcu na glavnem izvoznem trgu.

Razprava in zaključki

Raziskava med slovenskimi izvozniki kaže, da proučevane trženjske sposobnosti različno vplivajo na uspešnost na glavnem izvoznem trgu, kar potrjuje smiselnost ločenega proučevanja vplivov posameznih vrst trženjskih sposobnosti. Podobno kot predhodne raziskave (npr. Freeman & Styles, 2014; Pham et al., 2017), ugotavljamo, da sposobnosti pridobivanja informacij in sposobnosti razvijanja odnosov v splošnem povečujejo izvozno uspešnost; ti dve vrsti sposobnosti sta pomembni predvsem pri doseganju ciljev glede prodaje, rasti in tržnega deleža. V nasprotju z nekaterimi tujimi raziskavami (npr. Murray et al., 2011, Pham et al., 2017) neposrednega vpliva sposobnosti razvoja izdelkov in oblikovanja cen na izvozno uspešnost nismo potrdili, toda podrobnejša analiza kaže, da sta tudi ti dve vrsti sposobnosti pomembni za uspešnost. Sposobnosti razvoja izdelkov pozitivno vplivajo na doseganje ciljev glede dobička, sposobnosti oblikovanja cen pa v podjetjih z nadpovprečnim številom let izkušenj prispevajo k uspešnosti na glavnem izvoznem trgu, predvsem k doseganju ciljev glede dobička. Sklepamo, da podjetja z več izkušnjami na glavnem izvoznem trgu tega bolje poznajo in lahko bolje izkoristijo sposobnosti oblikovanja cen pri doseganju ciljev. Vpliv izkušenj smo potrdili tudi v primeru povezanosti med sposobnostmi razvijanja odnosov in doseganjem ciljev glede tržnega deleža na glavnem izvoznem trgu. Zanimivo je, da je vpliv izkušenj v tem primeru negativen. To nakazuje, da so bolj izkušena podjetja sposobnosti razvijanja odnosov že izkoristila v preteklosti in v primeru nadpovprečnih let izkušenj na trgu te ne vplivajo značilno na doseganje ciljev glede tržnega deleža. Kot poudarja Kaleka (2012), so izkušnje lahko dvorezen meč, saj lahko spodbujajo ali pa ovirajo učenje. So pa sposobnosti razvijanja odnosov pomembne predvsem na začetku delovanja na izvoznem trgu in pozitivno vplivajo na doseganje ciljev glede tržnega deleža.

Izvozniki v povprečju ocenjujejo svoje delovanje na glavnem izvoznem trgu kot delno uspešno (z vidika doseganja ciljev), zato podjetjem na podlagi izsledkov raziskave priporočamo krepitev vseh štirih trženjskih sposobnosti, zlasti krepitev sposobnosti pridobivanja informacij o izvoznem trgu. Po ocenah managerjev so te sposobnosti (poleg sposobnosti oblikovanja cen) v povprečju relativno manj razvite, vendar pa imajo največji vpliv na uspešnost na glavnem izvoznem trgu. Priporočamo sistematično zbiranje informacij o izvoznih trgih (ne le o kupcih, temveč tudi o konkurentih in dejavnikih makro okolja), vendar pa zbiranje informacij samo po sebi ne zadošča za ustvarjanje vrednosti (Vorhies & Morgan, 2005). Pomembno je, da izvozniki različne informacije o izvoznem trgu povezujejo in uporabijo pri poslovnem odločanju (npr. pri razvoju novih izdelkov/storitev, oblikovanju cen, pogajanjih itd.).

Glavna omejitev raziskave je, da smo podatke zbrali v eni časovni točki. V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno izvesti longitudinalno raziskavo, ki bi proučila povezanost

med trženjskimi sposobnostmi in izvozno uspešnostjo v daljšem obdobju. Podobno kot številni drugi raziskovalci smo se osredotočili na glavni izvozni trg, zato ugotovitev raziskave ne moremo posplošiti na celotno izvozno uspešnost, še zlasti če podjetje posluje na številnih izvoznih trgih, ki se zelo razlikujejo glede na cilje, strategije in uspešnost podjetja. Naslednja omejitev raziskave je subjektivno merjenje uspešnosti podjetja na glavnem izvoznem trgu. Literatura navaja, da je subjektivno merjenje uspešnosti lahko vir pristranskosti, saj respondenti pogosto ne želijo razkriti zaupnih informacij, predvsem ne o delu poslovanja podjetja (Leonidou, Katsikeas & Samiee, 2002). Poleg tega lahko respondenti pri subjektivnem ocenjevanju uporabljajo različno referenčno točko (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000). Slabosti subjektivnega merjenja uspešnosti smo omilili tako, da smo v vprašalniku jasno opredelili referenčno točko (doseganje ciljev podjetja na glavnem izvoznem trgu v zadnjem letu). Poleg tega so vprašalnik izpolnile vodilne osebe v podjetju, ki so odgovorne za poslovanje s tujino, zato izvozno dejavnost podjetja zelo dobro poznajo. Več raziskav je potrdilo povezanost med subjektivnim in objektivnim merjenjem uspešnosti (Bodlaj & Čater, 2019), tudi v kontekstu mednarodnega poslovanja (Martin et al., 2020). Kljub temu priporočamo, da prihodnje raziskave vključijo tudi objektivna merila uspešnosti, saj bi upoštevanje obeh načinov merjenja omogočilo celovitejši pogled na izvozno uspešnost slovenskih podjetij.

Literatura in viri

Bello, D. & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export market performance. *Journal of Marketing*, *61*(1), 22–38.

Bianchi, C. & Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, *69*, 4368–4376.

Bodlaj, M. & Čater, B. (2019). The impact of environmental turbulence on the perceived importance of innovation and innovativeness in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *57*(S2), 417–435.

Eisend, M., Evanschitzky, H. & Calantone, R. J. (2016). The relative advantage of marketing over technological capabilities in influencing new product performance: The moderating role of country institutions. *Journal of International Marketing*, *25*(1), 41–56.

Eurostat (2020). *Exports of goods and services in % of GDP*. Najdeno 17. avgusta 2020 na spletnem naslovu https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/TET00003.

Freeman, J. & Styles, C. (2014). Does location matter to export performance? *International Marketing Review*, *31*(2), 181–208.

Golovko, E. & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, *42*(3), 362–380.

Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, *47*(1), 93–105.

Kaleka, A. & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, *78*, 108–121.

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4), 493–511.

Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, *72*(4), 1–11.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, *55*(1), 51–67.

Martin, S. I., Javalgi, R. R. G. & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, *107*, 25–37.

Morgan, N. A., Kaleka, A. & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, *68*(1), 90–108.

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance (2012). *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*, 271–289.

Morgan, N. A., Feng, H. & Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, *26*(1), 61–95.

Murray, J. Y., Gao, G. Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*, 252–269.

Paul, J., Parthasarathy, S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, *52*(3), 327–342.

Pham, T. S. H., Monkhouse, L. L. & Barnes, B. R. (2017). The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. *International Marketing Review*, *34*(5), 606-628.

Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D. & Morgan, N. A. (2017). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *46*(1), 109–129.

Svetličič, M., Jaklič, A. & Burger, A. (2007). Internationalization of small and medium-size enterprises from selected Central European Economies. *Eastern European Economics*, *45*(4), 36–65.

Tan, Q. & Sousa, M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, *32*(1), 78–102.

Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, *69*(1), 80–94.

Zhou, L., Wu, A. & Barnes, B. R. (2012). The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, *20*(4), 25-45.

ANALIZA USPEŠNOSTI SLOVENSKIH ZAGONSKIH PODJETIJ

Aleš Pustovrh, Marko Jaklič, Matija Lipar

Povzetek

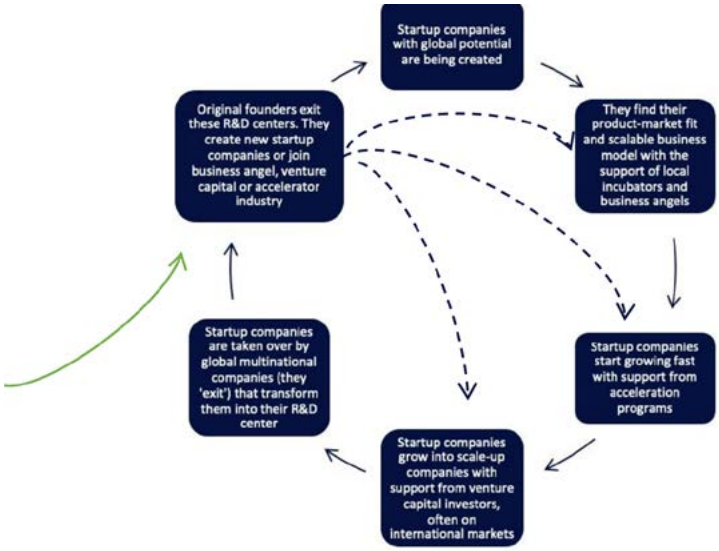
V zadnjem desetletju so veliko medijske pozornosti v Sloveniji deležna zagonska podjetja. Ta pozornost se je odrazila tudi v razvoju javnega in zasebnega podpornega okolja, ki v ta podjetja vlaga relativno velike vsote denarja. Manj jasno pa je, ali ta zagonska podjetja tudi dejansko privedejo do želenih družbenih rezultatov – povečevanja rasti podjetij ter ustvarjanje višje dodane vrednosti. Z analizo javno dostopnih podatkov o slovenskih zagonskih podjetjih lahko prvič pokažemo, da ta podjetja izpolnjujejo pričakovanja o hitri rasti in s tem povezanimi pozitivnimi učinki na družbo. Dodaten razvoj podpornega okolja za ta podjetja pa bi verjetno še povečal njihove pozitivne učinke na družbo.

Uvod in teoretična osnova

V Sloveniji se je po letu 2009 razvil uspešen ekosistem zagonskih in hitrorastočih podjetij, ki so samo v obdobju med 2014 in 2018 pridobila več kot 500 mio EUR investicij, ustvarjajo visoko dodano vrednost, zagotavljajo privlačna delovna mesta ter plačujejo veliko davkov in socialnih prispevkov. Medijsko so bila nekatera podjetja zelo prepoznavna, vendar pa so bile celostne analize uspešnosti razvoja teh podjetij zelo omejene. Ker pa so podatki o teh podjetjih, ki so prejela javno podporo ali zasebne investicije, relativno dostopni, je možno pripraviti empirično analizo uspešnosti teh podjetij in celotnega ekosistema zagonskih podjetij v Sloveniji.

Analiza uspešnosti ekosistema zagonskih podjetij v Sloveniji temelji na teoretični osnovi cikličnega razvoja ekosistemov kot priporočenega modela razvoja na podlagi izsledkov znanstvenih raziskav in študij primerov dobrih praks uspešnih podjetniških ekosistemov. Ciklični model razvoja ekosistemov opisuje pozitivno ciklično zanko, ki je predstavljena v sliki 1.

Slika 1: Pozitivna povratna zanka razvoja uspešnega ekosistema zagonskih podjetij



VIR: PUSTOVRH, JAKLIČ, BOLE & ZUPAN, 2019.

Takšen pristop v vsakem razvojnem ciklu v ekosistem pritegne finančne vire, znanje, tržne povezave in druga sredstva, ki v ekosistemu krožijo in ga razvijajo. Razvijajoči se ekosistem z razpoložljivimi viri in sredstvi postane privlačen tudi za podjetnike in podjetja iz drugih okolij, ki v njem prepoznajo priložnost za hitrejši lasten razvoj in so zato pripravljeni preseliti sedež svojega podjetja. Študije kažejo, da so zagonska podjetja zelo mobilna in da jih več kot 25 % doseže fazo rasti v drugem ekosistemu in ne tam, kjer so bila ustanovljena (Start up Heatmap Europe, 2017). Uspešen ekosistem hitro postane regionalno in celo globalno prepoznaven in privlačen.

S ciljem ustvariti ekosistem, ki bo uspešen in privlačen za podjetnike in investitorje ter bo lahko tekmoval z drugimi, lahko oblikovalci javnih politik načrtno podprejo in spodbudijo več povezav med akterji tako znotraj ekosistema kot tudi izven njega (npr. z multinacionalnimi podjetji, tujimi investitorji, inkubatorji, pospeševalniki itn.). S takšnim odprtim pristopom in sistematičnim razvojem lahko povečajo kapaciteto ekosistema ter ga vključijo v globalni odprti inovacijski ekosistem.

Metodologija in analiza podatkov

Za analizo uspešnosti slovenskih zagonskih podjetij smo spremljali bilančne podatke slovenskih zagonskih podjetij. Ob tem pa si je treba zastaviti vprašanje definicije zagonskega podjetja v slovenskem prostoru. Kriteriji, katero podjetje se kvalificira za zagonsko podjetje, niso jasno postavljeni, tako da splošna, v praksi veljavna in uporabljena opredelitev ni na voljo. Dodatno zmedo povzročajo še »scale up« podjetja, ki so običajno večja in starejša zagonska podjetja.

Pri naši analizi smo zato za izhodiščno osnovo uporabili nabor vseh podjetij, ki so bila prejemniki nepovratnih sredstev, produkta P2 SPS, in so s tem izpolnjevala njihove pogoje za zagonsko podjetje (podjetje, ki je mlajše od 14 mesecev in je v prvi razvojni fazi[1]), tej osnovi pa smo dodali podjetja, ki so v teh letih za sredstva sklada kandidirala, pa jih niso prejela. Ker pa niso vsa slovenska zagonska podjetja pridobila podpore ali kandidirala za nepovratno podporo SPS, torej javna sredstva, ampak so bila lahko uspešna pri zbiranju zgolj zasebnih investicij, smo naboru zagonskih podjetij dodali še vsa druga slovenska podjetja, ki so prejela zasebne investicije v višini vsaj 30.000 EUR in so v bazi podatkov Crunchbase (glavna svetovna baza podatkov o zagonskih podjetjih in investicijah vanje). K naboru podjetij iz baze Crunchbase pa smo dodali še tista slovenska podjetja, o katerih so mediji poročali kot o zagonskih podjetjih, ki jim je uspelo pridobiti zasebno finančno investicijo.

1 Definicija zagonskega podjetja je presenetljivo kompleksna. Pogosto je definirana zgolj s fazo razvoja podjetja (neodvisno od starosti ali velikosti podjetja), včasih so ji dodane še konkretne številke o starosti ali velikosti. Celo SPS definira zagonsko podjetje za svoj product, SK75 definira tudi s starostjo (starejša od 1 in mlajša od 5 let), velikostjo (ki mora biti mikro ali mala) ter fazo razvoja (ima prve prihodke od prodaje). Zanimiva je tudi definicija European Startup Network (www.europeanstartupnetwork.eu): "A startup is an independent, organisation, which is younger than five years and is aimed at creating, improving and expanding a scalable, innovative, technology-enabled product with high and rapid growth."

Za tako ustvarjen nabor zagonskih podjetij lahko v letu 2018 pokažemo naslednje podatke:

Tabela 1: Slovenski ekosistem zagonskih podjetij v letu 2018

	Poslovno leto 2018			
Slovenska zagonska podjetja	**Število podjetij**	**Število zaposlenih**	**Čisti prihodki od prodaje**	**v %**
Generacija zagonskih podjetij 2014	98	383	49.286.230	14 %
Generacija zagonskih podjetij 2015	59	99	11.467.722	3 %
Generacija zagonskih podjetij 2016	66	129	10.372.169	3 %
Generacija zagonskih podjetij 2017	65	109	4.911.078	1 %
Generacija zagonskih podjetij 2018	48	64	2.571.244	1 %
Podjetja, ki so prejela zasebno investicijo	93	1722	280.358.968	78 %
Skupna vsota	**429**	**2505**	**358.967.412**	**100 %**

Legenda: generacija zagonskih podjetij posameznega leta vključuje tako podjetja, ki so v izbranem letu kandidirala na SPS razpisih P2 in so sredstva prejela, kot tista, ki so v tem letu kandidirala, pa sredstev niso prejela. podjetja, ki so prejela zasebno investicijo, vključujejo podjetja iz baze Crunchbase in so zbrala vsaj 30.000 € zasebnih investicij, ter podjetja, ki so prejela zasebno investicijo in so zaznana iz lastne raziskave.

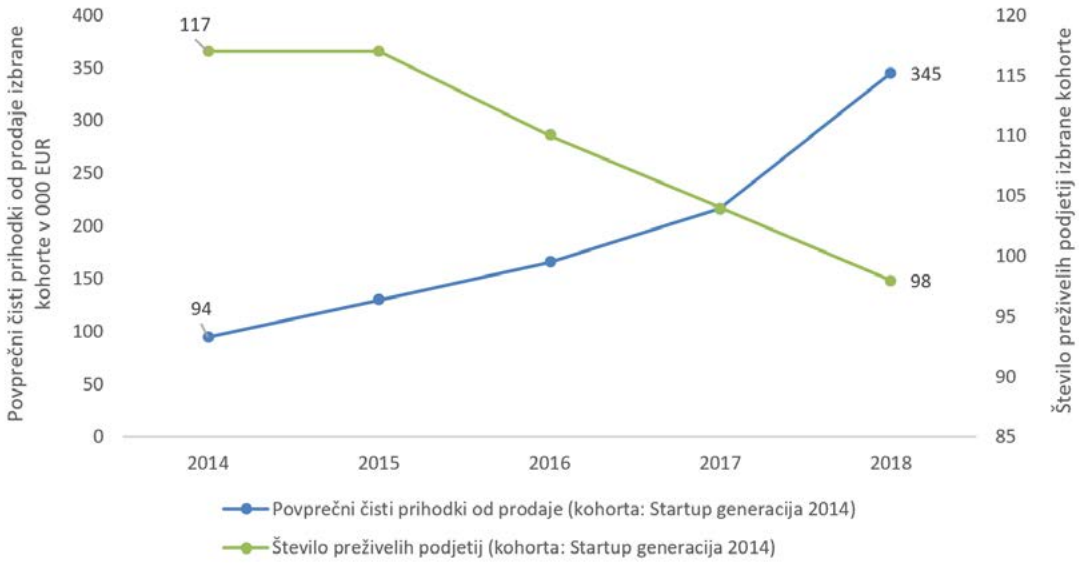
VIR: SPS, AJPES, CRUNCHBASE, LASTNI VIRI.

Tabela 1 nam pokaže, da so najpomembnejša slovenska zagonska podjetja tista, ki so uspešno zbrala zasebne investicije in se s tem pojavila v bazi Crunchbase. Njihovi prihodki v letu 2018 obsegajo 78 % celotnih prihodkov slovenskih zagonskih podjetij v tem letu, čeprav po številu predstavljajo le 21 % vseh analiziranih podjetij (93 podjetij od 429 podjetij v vzorcu). Ta podjetja so imela konec leta 2018 tudi 1722 zaposlenih od skupno 2505 zaposlenih v zagonskih podjetjih v letu 2018, torej skoraj 69-odstotni delež. Zagonska podjetja, podprta z zasebnim kapitalom, so torej večja kot tista, podprta z javnimi sredstvi. Ugotovitev je logična, saj je namen javnih podpor ravno podpora tistim podjetjem, ki (še) nimajo dostopa do kapitalskih investitorjev.

Kljub temu pa lahko iz bilančnih podatkov ugotovimo, da so tudi zagonska podjetja v izbrani kohorti hitro rasla. V sliki 4 lahko vidimo, da so podjetja, ki so kandidirala za sredstva P2 SPS v letu 2014, v tistem letu v povprečju ustvarila 93.956 EUR, v letu 2018 pa že 344.659 EUR prihodkov. V 5 letih so torej povprečne prihodke povečala za več kot 2,5-krat, čeprav so nekatera med njimi v tem času propadla.[2]

2 Podobni vzorci rasti teh podjetij so vidni tudi pri zagonskih podjetjih ostalih generacij, zato lahko s precejšnjo verjetnostjo pričakujemo, da se bodo nadaljevali v prihodnosti tudi za podjetja, ki so podporo pridobila v zadnjih letih ali letos.

Slika 2: Grafični prikaz uspešnosti kohorte zagonskih podjetij, ki so pričela z delovanjem v letu 2014



VIR: SPS, AJPES.

Podobni vzorci rasti teh podjetij so vidni tudi pri zagonskih podjetjih ostalih generacij, zato lahko s precejšnjo verjetnostjo pričakujemo, da se bodo nadaljevali v prihodnosti tudi za podjetja, ki so podporo pridobila v zadnjih letih ali letos.

Še posebno zanimivo pa je, da tudi podjetja, ki so bila prejemniki zasebnih investicij, hitro in uspešno rastejo, vendar v bistveno večjem obsegu. Ta podjetja so povprečno letno prodajo povečala z 1 mio EUR v letu 2014 na 2,2 mio EUR v letu 2018. Možna razlaga je, da so podjetja prejela zasebno investicijo, ko so iz začetne faze hitre rasti prišla v kasnejšo fazo, ko so imela že precej večji obseg poslovanja, še vedno pa so hitro rastla. Če drži, da so javno podporo dobila podjetja, ki so šele v zgodnjih fazah rasti, je lahko ta ugotovite razlog za optimizem, da se bodo z nadaljnjo rastjo tudi preživeli prejemniki javnih sredstev lahko v prihodnosti vključili na trg zasebnih investitorjev in nadaljevali svojo hitro rast. Podjetja, ki so že prejela zasebno investicijo, so preprosto v kasnejši, naprednejši fazi razvoja in so zato bolj privlačna za zasebne investitorje. Manjša in bolj tvegana podjetja, ki bodo preživela in se razvijala dalje, pa jim bodo sledila v prihodnosti.

Diskusija

V zadnjih letih se v Sloveniji vsako leto ustanovi od 100 do 150 novih, zagonskih podjetij (v letu 2019 se je na razpis P2 Slovenskega podjetniškega sklada prijavilo 123 novih zagonskih podjetij). Vsako leto se registrira 10 novih podjetij na 1000 prebivalcev, starih od 15 do 64 let. To je približno 30 % več od povprečja v EU[3]. Po drugi strani je bila v tem obdobju opazna tudi razmeroma visoka stopnja stečajev, ki je 15 % višja kot v EU[4]. Čeprav se v Sloveniji primerjalno s povprečjem EU ustanovi večje število novih podjetij in zlasti zagonskih podjetij, jih tudi več propade.

Analiza nabora zagonskih podjetij v Sloveniji, ki so pričela z aktivnostmi v obdobju med letoma 2014 in 2018, pokaže, da je »panoga« zagonskih podjetij v Sloveniji hitro rastoča in ustvarja vse večji delež vrednosti v slovenskem gospodarstvu ter zaposluje vedno več ljudi – konec leta 2018 že 2505.[5]

Lahko trdimo, da zagonska podjetja v Sloveniji tudi dejansko privedejo do želenih družbenih rezultatov – povečevanja rasti podjetij ter ustvarjanje višje dodane vrednosti, dodaten razvoj podpornega okolja za ta podjetja pa bi verjetno še povečal njihove pozitivne učinke na družbo. Verjetno bi bilo smiselno pospešiti prehod zagonskih podjetij v bolj zrelo fazo hitrorastočih podjetij ter pomagati zagotoviti njihov hitrejši nadaljnji razvoj s privabljanjem več zasebnih investicij v to skupino podjetij – investicij kasnejših in večjih serij tveganega kapitala.

3 Vir: http://www.adriaticinnovationmap.eu/

4 Vir: http://www.adriaticinnovationmap.eu/

5 Vir: AJPES

VPLIV ČLOVEŠKEGA DEJAVNIKA NA USPEŠNOST SLOVENSKIH PODJETIJ: PRESEK SKOZI PRIZMO ZLATE NITI

Maja Zalaznik, Davor Vuchkovski in Gregor Pfajfar

Uvod

Malo je raziskav, tako domačih kot mednarodnih, ki bi več kot desetletje longitudinalno spremljale pomen človeškega dejavnika v podjetjih, zato je v Sloveniji raziskava Zlate niti (poteka od leta 2007) dragocen raziskovalni doprinos k uvidu, kaj vse človeški dejavnik oz. zaposleni zaznavajo o podjetju in doprinašajo vanj. V tem članku se osredotočamo predvsem na vprašanji, *če in kako merjeni dejavniki Zlate niti pojasnjujejo dodano vrednost, ki jo ustvarja podjetje na zaposlenega, ter kako se izbrani merjeni dejavniki povezujejo s prihodki iz poslovanja*. Dejavniki, kjer se merijo zaznave zaposlenih v podjetjih, so organizacijska klima, odnos do zaposlenih, kakovost vodenja, inovativnost na delovnem mestu, kakovost delovnega okolja, osebni razvoj in predanost podjetju. Rezultati kažejo, da neposredne povezanosti izbranih dejavnikov z dodano vrednostjo v celotnem obdobju ni zaznati, je pa ob tem zanimivo, da imajo mala podjetja najvišje ocene in zaznave merjenih dejavnikov, ob tem da se ne glede na velikost in obseg poslovanja v recesiji obnašajo enako kot velika in srednje velika podjetja.

Raziskovalno in metodološko ozadje

Metodološko moramo najprej opozoriti na nekaj značilnosti raziskave. Raziskava je medijsko raziskovalni projekt medijske hiše Dnevnik. Osrednji cilj Zlate niti je bil poiskati podjetje, »*v katerem imajo zaposleni možnost uresničevati svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije*«, ter podjetje, »*ki je z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije najboljši slovenski zaposlovalec*« (Kuhelj Krajnović & Krmelj, 2008: 17).

Podjetja se v raziskavo vključijo po lastni odločitvi, več kot tretjina podjetij je v raziskavi ves čas, od leta 2007 dalje. Na trditve je v celotnem obdobju odgovarjalo 91.287 zaposlenih v domačih ali tujih podjetjih. Glede na podatke celotnega obdobja 2007–2019 je največ zaposlenih v velikih podjetjih (57%), sledijo srednje velika podjetja (31%) in mala podjetja (12%). Na začetku proučevanega obdobja beležimo večje število velikih podjetij v zajeti strukturi podjetij (npr. v letu 2007 je velikih podjetij 76 %, 15 % srednje velikih in 9 % malih podjetij), medtem ko se število velikih podjetij kasneje uravna s številom srednje velikih podjetij, število zajetih malih podjetij pa ostaja najmanjše

(npr. v letu 2019 je velikih podjetij 46 %, 41 % srednje velikih podjetij in 13 % malih podjetij). Večina analize temelji na povprečjih posameznih trditev kot samoevalvacije oz. zaznav zaposlenih, njihovega strinjanja oz. nestrinjanja s trditvami na lestvici od 1 do 5. Vprašalnik izhaja iz konceptov razvoja in rasti zaposlenih v podjetjih (Hackman & Oldham, 1975/1980; Pink, 2009). V raziskavo se vključijo tudi vodstva z globinskimi intervjuji. Obenem imamo za podjetja tudi vpogled v javno dostopne poslovnofinančne rezultate, tako da lahko raziskujemo povezanosti in značilnosti z vidika uspešnosti poslovanja.

Teoretično ozadje

Armstrong je že pred desetletji ugotavljal, da so zaposleni najpomembnejše premoženje vsakega podjetja, zato je učinkovito in ustrezno ravnanje z ljudmi v podjetju eden izmed najpomembnejših pogojev za uspešnost podjetij (Armstrong, 1991: 54). Tudi E. Penrose je že v prejšnjem stoletju razvijala teorijo rasti podjetja, po kateri se podjetja razvijajo in rastejo predvsem na podlagi zbranega znanja in izkušenj, ki izvirajo iz njih samih, in ne toliko zaradi razmer in dogajanja na trgu (Penrose, 1959/1995). Kot smo raziskovali že v preteklosti v okviru Zlate niti (Makovec Brenčič in drugi, 2008) tudi avtorji, kot so npr. Freeman (1984), Polonsky in drugi (2002) in Christopher in drugi (2003), izpostavljajo vidik podjetja kot koalicije deležnikov, med katerimi so v prvi vrsti zaposleni, nato pa kupci, dobavitelji itn. Pri tem Galbreath (2006: 1106) neposredno poveže teorijo deležnikov (angl. stakeholder theory) z doseganjem dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgu in z boljšimi poslovnimi rezultati. Tudi nekatere druge raziskave, kot npr. Škerlavaj in drugi (2007), na podlagi empiričnih podatkov v slovenskem prostoru izpostavljajo vidik kulture organizacijskega učenja in s tem vpliv človeka na poslovno uspešnost podjetja. Seveda pa morajo zato podjetja zaposlenim zagotoviti tudi ustrezne pogoje za delo, da bodo lahko pri svojem delu uporabljali svoje zmožnosti in znanja ter tako prispevali k uspešnosti podjetja (Zupan v Dimovski in drugi, 2005: 69), predvsem pa se v podjetju počutili dobro in zaželeno. Tudi zato Tangem (2004: 733) izpostavlja, da se danes uspešnost podjetij ne meri zgolj s finančnimi kazalci, temveč prihajajo v ospredje tudi nefinančna merila. Po mnenju S. Slapničar (2008: 27) je cilj dobrega odnosa med zaposlenim in podjetjem ustvariti okolje, v katerem zaposleni zaznava svojo zaposlitev kot »družbeno pogodbo«, ki presega preproste okvire ekonomske logike. Kakovost odnosov med zaposlenimi in podjetjem tako igra pomembno vlogo v organizacijski teoriji. Zlasti je na tem področju uveljavljena teorija značilnosti delovnega mesta (Hackman & Oldham, 1980), iz katerega se je tudi izvorno razvijal vprašalnik Zlate niti; avtorja poudarjata, da je z analizo in oblikovanjem delovnih mest mogoče vplivati na motivacijo, zadovoljstvo pri delu in zato tudi na uspešnost poslovanja samega podjetja (Idaszak & Drasgow, 1987; Buys, Olckers & Schaap, 2007). V uvodu omenjeni Armstrong (1991: 170) v svojem modelu povezave med motivacijo, delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu

poveže visoko stopnjo motivacije (in njenih dejavnikov) z višjo delovno uspešnostjo, ki se kaže tudi v višji stopnji zadovoljstva in boljših poslovnih rezultatih. Podobno so tudi Makovec Brenčič in drugi (2012) prav na osnovi podatkov Zlate niti že ugotavljali, da je regresijski odnos med upravljanjem s človeškimi viri in organizacijsko uspešnostjo pozitiven in podprt. Podobno tudi Kohont (2012) potrjuje, da so vključeni zaposleni bolj produktivni, kot raziskujeta že Schaufelli (2012) in Saks, (2006). Vprašanje, ki pa vendarle ostaja odprto in nanj odgovarjamo v tem prispevku, se glasi: *Ali posamezni dejavniki ravnanja s človeškimi viri v podjetju različno vplivajo na dodano vrednost zaposlenega in ustvarjene prihodke iz poslovanja glede na leto poslovanja in velikost podjetja?*

Razvoj konceptualnega modela

Raziskava Zlata nit uporablja standardiziran vprašalnik z določenimi spremembami med proučevanim obdobjem, ki so bile zaradi možnosti longitudinalne primerjave izvzete iz te raziskave. S faktorsko analizo standardiziranega vprašalnika na celotnem vzorcu 91.287 zaposlenih smo identificirali 7 dejavnikov (povprečne vrednosti po posameznih dejavnikih za celotno proučevano obdobje so prikazani v tabeli 1): organizacijska klima, odnos do zaposlenih, kakovost vodenja, inovativnost na delovnem mestu, kakovost delovnega okolja, osebni razvoj ter predanost podjetju. V tem procesu je dobra tretjina trditev standardiziranega vprašalnika Zlate niti odpadla in ostale so zgolj trditve, ki se smiselno (vsebinsko in statistično) povezujejo v 7 zgoraj omenjenih dejavnikov (za podroben prikaz glejte prilogo z izbranimi trditvami vprašalnika). Na sliki 1 prikazujemo konceptualni model, kjer proučujemo vpliv 7 dejavnikov na izbrana dva dejavnika uspešnosti podjetja (dodana vrednost na zaposlenega in prihodki iz poslovanja), medtem ko v nadaljevanju te povezave tudi teoretično argumentiramo. Dodano vrednost na zaposlenega smo vzeli kot dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja, ker prikazuje individualni prispevek posameznika k uspešnosti podjetja, medtem ko prihodki iz poslovanja posredno kažejo na njihovo prizadevanje za doseganje ciljev celotnega kolektiva podjetja.

Organizacijsko klimo kot prvi dejavnik v našem modelu razumemo kot »skupna zaznavanja in pomen v povezavi s politikami, praksami in postopki, ki jih doživljajo zaposleni, in vedenja, za katera opažajo, da so nagrajeni in jih vodstvo podpira in pričakuje« (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013: 361). Organizacija s svojo organizacijsko klimo ali več klim, ki obstajajo sočasno, lahko vpliva na inovativnost in inovativno vedenje zaposlenih (Kang in drugi, 2016). To pomeni, da sta inovacijska kultura in organizacijska klima ključna dejavnika uspešnosti podjetja in sta močno povezana (Dabić in drugi, 2019). Podobno lahko prijazna in podporna organizacijska klima, ki jo za delavce ustvarijo vodstveni delavci, poveča zadovoljstvo zaposlenih in

organizacijsko zavzetost ter s tem poveča tudi poslovno uspešnost (Jing in drugi, 2011; Do, 2018). V naši raziskavi predlagamo:

H1a: Pozitivna organizacijska klima pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.
H1b: Pozitivna organizacijska klima pozitivno vpliva na prihodke podjetja.

Poleg organizacijske klime ima tudi vodstvo ključno vlogo pri inovacijah podjetja (Hoang in drugi, 2020). Poslovna uspešnost je pozitivno povezana z višjimi stopnjami tako intelektualnega kapitala kot inovacijske kulture (Dabić in drugi, 2019). Tantalo in drugi (2016) so v svoji raziskavi predstavili »sinergijo deležnikov« in pokazali, da je zavezanost med različnimi deležniki, kot so managerji in zaposleni, strateško učinkovita in povečuje dodano vrednost podjetja. S tega vidika so vodenje, odnos do zaposlenega ter povezovanje med različnimi deležniki ključni za povečevanje vrednosti, vključno z dodano vrednostjo podjetja. Odprta komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je učinkovit način za povečanje uspešnosti zaposlenih, tako njihovega standardnega dela kot samoiniciativnega prizadevanja za prevzemanje dodatnih delovnih nalog, predvsem zato, ker signalizira, da organizacija skrbi za dobro počutje in ceni prispevek svojih zaposlenih (Neves & Eisenberger, 2012). Ugotavljamo torej, da se odnosi med zaposlenimi in podjetjem pojavljajo kot bistveni dejavniki vpliva na različne dimenzije uspešnosti podjetja. Na osnovi tega predlagamo:

H2a: Odnos do zaposlenih pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.
H2b: Odnos do zaposlenih pozitivno vpliva na prihodke podjetja.
H3a: Kakovost vodenja pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.
H3b: Kakovost vodenja pozitivno vpliva na prihodke podjetja.

Inovativnost zaposlenih, ki se nanaša na nagnjenost zaposlenih k inovacijam, lahko definiramo ko »kompleksno vedenje, sestavljeno iz generiranja idej, promocije in realizacije idej s ciljem izpolnjevanja organizacijskih ciljev na nove načine« (Huhtala & Parzefall, 2007: 300). Diaz-Fernandez (2015) je v svoji študiji pokazala, da so najbolj inovativna podjetja hkrati tudi najbolj konkurenčna podjetja z vidika dodane vrednosti. V svoji raziskavi je povezala odnose med praksami upravljanja človeških virov, kot so naložbe v usposabljanje delavcev s polnim delovnim časom, in inovativnostjo ter ugotovila pozitiven odnos. V naši raziskavi predlagamo:

H4a: Inovativnost na delovnem mestu pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.
H4b: Inovativnost na delovnem mestu pozitivno vpliva na prihodke podjetja.

Kakovost delovnega okolja v primeru naše raziskave merimo z dejavniki, ki se navezujejo na delovni čas in tempo dela. Vrsta raziskav (npr. Åkerstedt in drugi, 2002; Michie, 2002) uvršča slabe delovne pogoje, prekomerno količino dela in delo pod časovnim pritiskom med tiste lastnosti dela, ki povzročajo stres na delovnem mestu in

celo izgorelost, obenem pa finančne spodbude med zaposlenimi lahko močno vplivajo na kazalnike uspešnosti podjetja, kot sta produktivnost in odsotnost delavcev (Battisti, 2013). Pravzaprav raziskave kažejo, da obstajajo pozitivni odnosi med duhovnostjo na delovnem mestu (angažiranost za delo, občutek za skupnost), delovnim okoljem ter plačo in zaznano uspešnostjo dela (Ali in drugi, 2018). Ne nazadnje dosedanje raziskave kažejo na močno povezavo med delovnim okoljem in zadovoljstvom na delovnem mestu (Sardžoska & Tang, 2012). V naši raziskavi predlagamo:

H5a: Kakovost delovnega okolja pozitivno vpliva na dodano vrednost.
H5b: Kakovost delovnega okolja pozitivno vpliva na prihodke podjetja.

V praksi se osebni razvoj pogosto navezuje na osebno rast in se z njo prepleta, vendar pa teoretično pojma nista sinonima, temveč prinašata zelo različen pomen, skupaj pa tvorita celovit pogled na zaposlenega. Na eni strani je osebni razvoj na delovnem mestu postopek, ki se nanaša na posebne vidike posameznika: na razvoj specifičnih delovnih sposobnosti in načine, kako je to mogoče načrtovati, doseči in ovrednotiti. Po drugi strani je osebna rast bolj splošen postopek, povezan s celoto posameznika; vedno se presoja na podlagi vrednot (Irving & Williams, 1999). Ta razlika je izjemno pomembna predvsem takrat, ko organizacija pošlje zaposlenega na izobraževanje, kjer naj bo poudarek na razvoju specifičnih sposobnosti posameznika in ne zgolj na splošni osebni rasti. V splošnem oba koncepta pozitivno vplivata na uspešnost podjetja, čeprav bi na osnovi zgoraj zapisanega lahko predvidevali, da osebni razvoj bolj kot le osebna rast prispeva k ustvarjeni dodani vrednosti podjetja. Prav zato se v nadaljevanju prispevka osredotočamo na osebni razvoj. Vsak zaposleni z vodjem osnuje osebni razvojni načrt, katerega namen je osebna zaveza zaposlenega, da bo sledil dogovorjenim izobraževalnim aktivnostim, ki naj bi ciljno vodile zaposlenega do boljše uspešnosti (Beausaert in drugi, 2011). Obenem pa raziskave potrjujejo, da nekatere lastnosti delovnega mesta in posameznega zaposlenega, kot so poštenost, priložnosti za osebno rast, navdušenje nad delom in dober ugled, povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu in zato tudi uspešnost zaposlenega (Bellou, 2010). Predlagamo:

H6a: Osebni razvoj na delovnem mestu pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.
H6b: Osebni razvoj na delovnem mestu pozitivno vpliva na prihodke podjetja.

Predanost podjetju opredelimo kot »moč posameznikove identifikacije z organizacijo in vključenost v njeno delovanje«, pri čemer oseba z visoko predanostjo podjetju želi a) ostati v podjetju, b) delovati v podjetju do konca svoje kariere in c) spoštuje vrednote podjetja (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005: 243). Brown in drugi (2011) so raziskovali učinke zavzetosti in lojalnosti zaposlenih na delovnem mestu in pokazali, da sta večja zavzetost in lojalnost povezani z večjo uspešnostjo na delovnem mestu. Alfalla-Luque in drugi (2015) so pokazali, da zavzetost zaposlenih prispeva k izboljšanju notranje integracije, kar neposredno in posredno vpliva na uspešnost podjetja. Predlagamo:

H7a: Predanost podjetju pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.
H7b: Predanost podjetju pozitivno vpliva na prihodke podjetja.

Teorija in praksa se vedno povezujeta – in učita druga od druge

Teoretične koncepte in njihovo povezljivost smo praktično preverili z vrsto regresij (tabeli 2 in 3). Opažamo razlike v velikosti in smeri vpliva posameznih dejavnikov na uspešnost podjetja, in sicer ne le v zadnjem letu, temveč skozi celotno proučevano obdobje (2007–2019). Analiza vpliva proučevanih dejavnikov na ustvarjeno **dodano vrednost na zaposlenega** potrjuje močan pozitiven vpliv predanosti podjetju (H7a) in vpliv organizacijske klime (H1a), medtem ko inovativnost pri delu (H4a) v večini let proučevanega obdobja ni pokazala vpliva na dodano vrednost. Preostali dejavniki so dosegli delno podporo med proučevanim obdobjem. Izstopajo tudi določena leta proučevanja (2013–2017), ko je opaziti sorazmerno manjši vpliv proučevanih dejavnikov na dodano vrednost na zaposlenega. Analiza proučevanih dejavnikov na ustvarjene prihodke iz poslovanja prikazuje še bolj raznovrstne rezultate, ob tem da beležimo večjo podporo za več dejavnikov. Medtem ko podobno kot zgoraj organizacijska klima (H1b) in predanost podjetju (H7b) pozitivno vplivata na ustvarjene **prihodke iz poslovanja**, je moč opaziti negativni vpliv kakovosti vodenja (H3b) in kakovosti delovnega okolja (H5b) na prihodke iz poslovanja. Zanimivo je tudi, da odnos do zaposlenih (H2b) praktično ne vpliva na ustvarjene prihodke iz poslovanja. Ostale povezave so dosegle delno podporo med proučevanim obdobjem.

Kot kažejo rezultati longitudinalne analize, so razlike med podjetji zanimive tudi z vidika njihove velikosti. Seveda velikost nikoli ni in ne more biti edini dejavnik presoje, so pa zaznave zaposlenih pokazale odstopanja med velikimi, malimi in srednje velikimi podjetji med kar nekaj merjenimi dejavniki. Pri vplivu proučevanih dejavnikov na dodano vrednost na zaposlenega je moč opaziti vsaj delno podporo pri vseh dejavnikih za velika podjetja, pri srednje velikih podjetjih je ta podpora manjša (npr. kakovost vodenja praktično nima podpore), medtem ko pri malih podjetjih proučevanih povezav praktično ni moč opaziti. Pri vplivu proučevanih dejavnikov na prihodke iz poslovanja je moč opaziti še večje razlike med različno velikimi podjetji. Medtem ko je organizacijska klima močen pojasnjevalni dejavnik ustvarjenih prihodkov v velikih podjetjih, to za mala in srednje velika podjetja ni moč trditi. Kakovost delovnega okolja med vsemi dejavniki najbolj vpliva na ustvarjene prihodke iz poslovanja v srednje velikih podjetjih, medtem ko je podpora predanosti podjetju ne glede na velikost podjetja konstantna in močna. Pri malih podjetjih je moč opaziti večjo podporo dejavnikom prav v času recesije, sicer povezav praktično ni.

Analiza povprečnih vrednosti za proučevane dejavnike v uspešnih slovenskih podjetjih v letih 2007–2019 (tabela 1) je pokazala, da so bili dejavniki ocenjevani z višjimi

povprečnimi ocenami proti koncu obdobja glede na začetek proučevanega obdobja. Organizacijska klima je dejavnik, ki ima skozi večino proučevanega obdobja (z izjemo 2008 in 2013) najvišjo povprečno oceno, medtem ko odnos do zaposlenih najnižjo povprečno oceno v obdobju 2008–2016 in kakovost delovnega okolja v obdobju 2016–2019. Pri velikih podjetjih ima na začetku proučevanega obdobja inovativnost pri delu najvišje povprečne ocene, dejavnik kakovost vodenja pa večkrat izstopa kot dejavnik z najnižjo povprečno oceno. Pri srednje velikih podjetjih dejavnik osebni razvoj pogosto izstopa kot najvišje ocenjeni dejavnik. Slednji dejavnik ima še večjo podporo med malimi podjetji, saj je praktično skozi večino proučevanega obdobja (2007–2017) najvišje ocenjen dejavnik. Mala podjetja, ki so specifična tudi zaradi nasploh najvišjih povprečnih ocen vseh izbranih dejavnikov v vzorcu, so v večini proučevanega obdobja namenila najnižjo oceno kakovosti delovnega okolja.

Slika 1: Konceptualni model

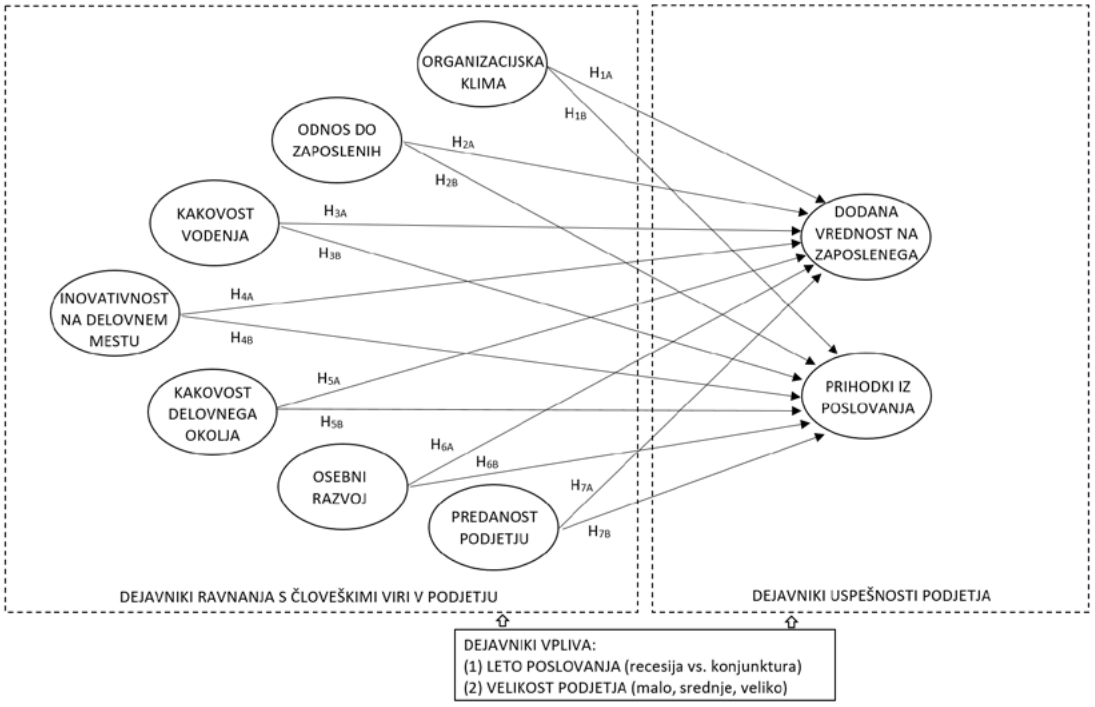


Tabela 1: Povprečne vrednosti za proučevane dejavnike v uspešnih slovenskih podjetjih v letih 2007–2019

	Dejavnik	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
SREDNJE VELIKO PODJETJE	Organizacijska klima	3,56	3,74	3,89	3,72	3,93	3,97	3,89	3,90	3,95	3,93	3,89	3,98	3,87
	Odnos do zaposlenih	3,17	3,32	3,50	3,32	3,38	3,62	3,59	3,65	3,62	3,67	3,62	3,99	3,81
	Kakovost vodenja	3,26	3,43	3,63	3,45	3,65	3,75	3,70	3,69	3,77	3,71	3,64	3,74	3,58
	Inovativnost pri delu	3,58	3,71	3,77	3,72	3,79	3,87	3,90	3,89	3,90	3,91	3,92	3,95	3,85
	Kakovost del. okolja	3,41	3,59	3,69	3,64	3,74	3,73	3,61	3,68	3,66	3,65	3,61	3,73	3,67
	Osebni razvoj	3,55	3,79	3,88	3,73	3,78	3,92	3,94	3,94	3,94	3,92	3,90	3,86	3,71
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	3,87	3,88	3,91	3,87	3,81	3,68	3,81	3,72
MALO PODJETJE	Organizacijska klima	4,11	4,02	3,99	4,08	4,16	4,14	4,24	4,20	4,19	4,17	4,34	4,46	4,36
	Odnos do zaposlenih	3,76	3,72	3,68	3,72	3,92	3,91	4,02	3,95	4,04	3,99	4,16	4,45	4,41
	Kakovost vodenja	3,91	3,86	3,84	3,93	4,02	4,04	4,18	4,08	4,11	4,04	4,25	4,43	4,28
	Inovativnost pri delu	4,01	3,99	4,00	4,04	4,08	4,11	4,21	4,17	4,13	4,17	4,24	4,37	4,31
	Kakovost del. okolja	3,70	3,70	3,79	3,81	3,81	3,86	3,98	3,80	3,87	3,83	3,91	4,07	3,97
	Osebni razvoj	4,11	4,17	4,11	4,16	4,22	4,20	4,33	4,25	4,21	4,17	4,40	4,37	4,25
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	4,02	4,05	4,04	4,01	3,93	4,01	4,09	4,02

Opomba: Konstrukti so bili merjeni na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 5 (povsem drži); n. p. = ni podatka.

Tabela 1: Povprečne vrednosti za proučevane dejavnike v uspešnih slovenskih podjetjih v letih 2007–2019 (nadaljevanje)

	Dejavnik	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
SREDNJE VELIKO PODJETJE	Organizacijska klima	3,56	3,74	3,89	3,72	3,93	3,97	3,89	3,90	3,95	3,93	3,89	3,98	3,87
	Odnos do zaposlenih	3,17	3,32	3,50	3,32	3,38	3,62	3,59	3,65	3,62	3,67	3,62	3,99	3,81
	Kakovost vodenja	3,26	3,43	3,63	3,45	3,65	3,75	3,70	3,69	3,77	3,71	3,64	3,74	3,58
	Inovativnost pri delu	3,58	3,71	3,77	3,72	3,79	3,87	3,90	3,89	3,90	3,91	3,92	3,95	3,85
	Kakovost del. okolja	3,41	3,59	3,69	3,64	3,74	3,73	3,61	3,68	3,66	3,65	3,61	3,73	3,67
	Osebni razvoj	3,55	3,79	3,88	3,73	3,78	3,92	3,94	3,94	3,94	3,92	3,90	3,86	3,71
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	3,87	3,88	3,91	3,87	3,81	3,68	3,81	3,72
MALO PODJETJE	Organizacijska klima	4,11	4,02	3,99	4,08	4,16	4,14	4,24	4,20	4,19	4,17	4,34	4,46	4,36
	Odnos do zaposlenih	3,76	3,72	3,68	3,72	3,92	3,91	4,02	3,95	4,04	3,99	4,16	4,45	4,41
	Kakovost vodenja	3,91	3,86	3,84	3,93	4,02	4,04	4,18	4,08	4,11	4,04	4,25	4,43	4,28
	Inovativnost pri delu	4,01	3,99	4,00	4,04	4,08	4,11	4,21	4,17	4,13	4,17	4,24	4,37	4,31
	Kakovost del. okolja	3,70	3,70	3,79	3,81	3,81	3,86	3,98	3,80	3,87	3,83	3,91	4,07	3,97
	Osebni razvoj	4,11	4,17	4,11	4,16	4,22	4,20	4,33	4,25	4,21	4,17	4,40	4,37	4,25
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	4,02	4,05	4,04	4,01	3,93	4,01	4,09	4,02

Opomba: Konstrukti so bili merjeni na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 5 (povsem drži); n. p. = ni podatka.

Tabela 2: Rezultati regresijske analize vpliva proučevanih dejavnikov na ustvarjeno dodano vrednost na zaposlenega v letih 2007–2019

	Dejavnik	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
SKUPAJ	Organizacijska klima	.069	.111	.142	.166	.045	.056	.002	.093	.093	.043	-.003	.204	.293
	Odnos do zaposlenih	.025	.003	.045	.019	.050	.014	.029	-.005	.034	-.019	.057	.022	-.031
	Kakovost vodenja	.038	-.009	-.200	.057	-.089	.057	.087	-.006	-.027	.052	-.020	-.205	-.188
	Inovativnost pri delu	.028	.014	.006	.000	.024	-.012	.026	.000	.033	.018	-.018	-.070	-.014
	Kakovost del. okolja	-.022	-.075	.028	-.091	-.053	-.052	.010	.012	.025	-.009	-.021	-.057	-.019
	Osebni razvoj	.082	.099	.066	.057	.001	.124	.066	.031	-.015	-.019	-.035	.009	-.035
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	.060	.060	.029	.144	.063	.071	.129	.163
VELIKO PODJETJE	Organizacijska klima	.082	.120	.153	.177	.044	.010	-.062	.277	.150	.337	-.030	.305	.377
	Odnos do zaposlenih	.037	.006	.063	.014	.047	.067	.030	-.018	.118	.000	.136	-.048	-.065
	Kakovost vodenja	.020	.050	-.145	.062	-.021	.113	.163	-.147	-.149	-.038	-.142	-.400	-.239
	Inovativnost pri delu	.029	.014	-.012	-.005	.038	.018	.082	.014	.022	.028	.106	-.008	.013
	Kakovost del. okolja	-.003	-.054	.053	-.085	-.058	.000	.023	-.061	.019	-.041	.040	-.026	.045
	Osebni razvoj	.080	.082	.134	.084	.034	.180	.124	-.042	-.108	.019	.015	.016	-.024
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	.054	.046	.168	.229	-.007	.021	.111	.156

Opomba: V tabelo so vnesene vrednosti standardiziranega koeficienta beta, n. p. = ni podatka.
Legenda: ■ $p < .01$, ▨ $p < .05$, □ vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno je statistično neznačilen.

Tabela 2: Rezultati regresijske analize vpliva proučevanih dejavnikov na ustvarjeno dodano vrednost na zaposlenega v letih 2007–2019 (nadaljevanje)

	Dejavnik	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SREDNJE VELIKO PODJETJE	Organizacijska klima	.051	.122	.124	.188	.105	.160	.129	.143	.128	-.006	.020	.163	.197
	Odnos do zaposlenih	-.030	.029	.028	.050	.091	-.001	.114	.034	.012	-.007	.063	.085	.028
	Kakovost vodenja	.020	-.054	.029	.089	-.010	.001	-.012	-.001	.017	.060	-.014	-.070	-.095
	Inovativnost pri delu	.028	.043	.080	.020	.018	-.053	-.089	-.013	.009	.008	-.092	-.113	-.020
	Kakovost del. okolja	-.035	-.110	-.075	-.091	-.078	-.091	-.007	-.027	.025	-.009	-.071	-.097	-.049
	Osebni razvoj	.064	.115	-.026	.039	.105	.078	-.013	-.036	-.038	-.062	-.086	.008	-.032
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	.075	.113	.066	.130	.113	.141	.147	.163
MALO PODJETJE	Organizacijska klima	-.009	.009	.103	-.078	.053	-.060	-.011	.122	-.027	-.031	.089	.012	.217
	Odnos do zaposlenih	.042	.011	-.189	.000	.027	-.058	-.121	-.049	-.069	-.091	-.006	.012	.017
	Kakovost vodenja	.137	-.094	-.035	.031	-.028	.023	.061	-.037	-.100	-.066	-.052	-.062	-.053
	Inovativnost pri delu	.052	-.184	.002	-.019	-.033	.046	.029	-.040	.087	-.007	.008	.008	-.129
	Kakovost del. okolja	-.152	-.055	-.011	-.085	-.105	-.074	.054	.076	-.016	.036	.027	-.064	-.048
	Osebni razvoj	.061	.068	-.025	.070	.075	-.015	.036	.081	.084	.069	.064	.056	.059
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	.027	-.008	-.010	.071	.055	.021	.058	.004

Opomba: V tabelo so vnesene vrednosti standardiziranega koeficienta beta, n. p. = ni podatka.
Legenda: ■ $p < .01$, ▨ $p < .05$, □ vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno je statistično neznačilen.

Tabela 3: Rezultati regresijske analize vpliva proučevanih dejavnikov na ustvarjene prihodke iz poslovanja v letih 2007–2019

	Dejavnik	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
SKUPAJ	Organizacijska klima	.124	.140	.230	.169	.084	.153	-.010	.278	.053	.246	.112	.323	.093
	Odnos do zaposlenih	.000	-.029	-.033	.003	.013	.010	-.004	-.039	.005	-.002	.030	.025	.010
	Kakovost vodenja	-.005	-.045	-.120	-.142	-.070	-.085	.000	-.145	-.088	-.125	-.070	-.333	.004
	Inovativnost pri delu	-.031	-.026	-.010	-.010	-.011	-.064	.001	-.064	-.080	-.028	-.110	-.068	-.053
	Kakovost del. okolja	-.049	.003	-.024	-.035	-.058	-.076	-.090	-.055	-.062	-.054	-.087	-.108	-.025
	Osebni razvoj	-.022	.024	-.074	-.038	-.055	.027	.018	-.035	-.104	-.050	-.090	-.032	.112
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	.084	.035	.085	.146	.055	.097	.008	-.058
VELIKO PODJETJE	Organizacijska klima	.158	.202	.279	.188	.143	.180	-.035	.285	.031	.256	.101	.291	.082
	Odnos do zaposlenih	.010	-.028	-.032	-.025	-.008	.052	.022	-.014	.046	.028	.047	.071	.032
	Kakovost vodenja	.053	-.011	-.011	-.108	.032	-.045	.004	-.122	-.032	-.135	.000	-.257	.053
	Inovativnost pri delu	-.040	-.042	-.015	-.006	-.009	-.061	.105	-.041	-.040	.049	-.021	-.076	-.054
	Kakovost del. okolja	-.065	.011	-.015	-.034	-.068	-.032	-.068	-.071	-.018	-.016	-.088	-.053	.069
	Osebni razvoj	.006	.116	-.029	.009	-.040	.071	-.078	.060	-.009	-.020	-.062	.097	.215
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	.097	.188	.120	.256	.094	.094	-.133	-.154

Opomba: Vtabelo so vnesene vrednosti standardiziranega koeficienta beta, n. p. = ni podatka.
Legenda: ■ $p < .01$, ▨ $p < .05$, □ vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno je statistično neznačilen.

Tabela 3: Rezultati regresijske analize vpliva proučevanih dejavnikov na ustvarjene prihodke iz poslovanja v letih 2007–2019 (nadaljevanje)

	Dejavnik	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SREDNJE VELIKO PODJETJE	Organizacijska klima	-.017	.131	-.101	.067	.031	.070	.008	.043	-.006	-.057	-.019	.039	-.080
	Odnos do zaposlenih	-.088	.017	-.049	.010	.055	-.039	-.015	.073	.141	-.032	.044	.057	.028
	Kakovost vodenja	-.051	-.222	.113	-.033	-.013	.121	.064	.064	.008	.105	-.013	-.063	.005
	Inovativnost pri delu	.016	-.086	.009	.014	-.012	-.048	-.019	-.043	-.028	.007	-.117	-.047	.014
	Kakovost del. okolja	.060	-.037	.040	-.010	-.109	-.177	-.129	-.121	-.064	-.065	-.063	-.074	-.085
	Osebni razvoj	.087	-.032	-.198	-.029	.090	.145	.112	-.014	.000	-.030	-.017	.026	-.118
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	-.086	-.052	.081	.110	.066	.094	.034	.001
MALO PODJETJE	Organizacijska klima	.015	.036	.007	.131	-.016	.038	.085	.166	.072	-.002	.041	-.116	.090
	Odnos do zaposlenih	.001	-.084	-.190	-.048	-.021	-.211	-.153	-.169	-.294	-.120	.012	.103	.060
	Kakovost vodenja	.077	.025	.094	-.037	-.056	-.125	.010	-.049	.042	-.123	-.062	-.107	-.185
	Inovativnost pri delu	-.009	-.048	-.196	-.093	-.169	.021	-.047	.001	-.085	-.023	.022	.055	-.039
	Kakovost del. okolja	-.017	.025	-.024	.011	-.084	.133	-.003	-.083	-.086	.046	.018	.046	.019
	Osebni razvoj	-.015	-.032	-.014	-.083	.144	-.196	-.127	-.296	-.127	-.143	.026	-.139	-.094
	Predanost podjetju	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	.131	.115	.137	.153	.156	.065	.147	.083

Opomba: V tabelo so vnesene vrednosti standardiziranega koeficienta beta, n. p. = ni podatka.

Legenda: ■ $p < .01$, ▨ $p < .05$, □ vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno je statistično neznačilen.

Ključna spoznanja longitudinalne analize ali kaj se lahko naučimo iz Zlate niti?

Dodana vrednost podjetja v njegovi verigi je po definiciji razlika med pripravljenostjo za plačilo pri kupcu in oportunitetni strošek pri dobavitelju (Brandenburger & Stuart, 1996). To seveda ne pomeni, da je dodana vrednost podjetja v celoti določena in odvisna eksogeno, saj je velik dejavnik dodane vrednosti pogajalska moč podjetja v primerjavi z drugimi udeleženci v verigi. Prav s svojimi resursi, med katerimi so tudi zaposleni, podjetje določa svojo pogajalsko moč in posledično tudi vpliva na raven dodane vrednosti, ki jo ustvarja (Brandenburger & Stuart, 1996).

Ne glede na to, da se v raziskovanju in poslovni praksi vedno sprašujemo, kako vrednotiti vplive različnih dejavnikov na uspešnost podjetij, je ob tem, da se zavedamo, da je velikost podjetja le ena od relevantnih spremenljivk razumevanja delovanja podjetij, dodana vrednost na zaposlenega vendarle pokazatelj sposobnosti in uspešnosti podjetja ne glede na njihovo velikost. Inovativnost podjetja in posledično dodana vrednost sta odvisni tako od notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov, kot sta tehnološko okolje in okolje udeležencev v verigi (Adner & Kapoor, 2010), zato so longitudinalni presek, predstavljeni model in preverba hipotez dobra iztočnica za raziskovalne ugotovitve in nadaljnjo diskusijo, kaj vse zaposleni (do)prinašajo k rasti in razvoju podjetja, torej tudi k uspešnosti in učinkovitosti. Nekaj nasprotujočih si ugotovitev pričujoče raziskave še posebno vabi k razmislekom in nadaljnjim raziskovanjem.

- *Mala podjetja* imajo najvišje povprečne ocene za praktično vse proučevane dejavnike celotnega obdobja; pri malih podjetjih praktično ni povezave med merjenimi dejavniki in dodano vrednostjo v celotnem obdobju; malo podjetje se obnaša podobno kot veliko in srednje *zgolj v času recesije* (2011–2013/14).

- Zanimivo je, da pri *srednje velikih podjetjih* opažamo predvsem močan vpliv organizacijske klime, kakovosti delovnega okolja in predanosti podjetju na dodano vrednost ter močan vpliv kakovosti delovnega okolja na prihodke. Če povzamemo, lahko dodano vrednost in prihodke pri srednje velikih in velikih podjetjih povežemo z merjenimi dejavniki, medtem ko se mala podjetja obnašajo drugače oz. imajo očitno bolj neposreden vpliv na uspešnost drugi dejavniki, ob tem da zaposleni v malih podjetjih vse merjene dejavnike zaznavajo z najvišjimi povprečnimi ocenami v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji.

- Zanimiva je tudi ugotovitev, da med vsemi merjenimi dejavniki splošno najmanj podpore za vpliv oz. povezanost z dodano vrednostjo na zaposlenega izkazuje *inovativnost na delovnem mestu*, pri prihodkih pa *odnos do zaposlenih*.

Z vidika malih podjetij je torej treba iskati vzroke uspešnosti drugje; pri tem naj tudi navedemo, da vsa podjetja sicer izkazujejo nadpovprečne dodane vrednosti na zaposlenega v svoji dejavnosti, torej so uspešna. Kaj torej odlikuje zaposlene v malih podjetjih drugače kot v srednje velikih in velikih podjetjih? Iz raziskav mikro in malih podjetij (npr. Drnovšek, 2008) izhaja, da organizacijska kultura, predanost, motivacija in vključenost skupaj z lastnikom/managerjem pomembno prispevajo k uspešnosti delovanja, zato ta uvid v Zlati niti zahteva še dodatna raziskovanja. Kljub temu nam zaposleni jasno povedo, da vse merjene dejavnike zaznavajo zelo visoko, kar je odraz angažiranosti v podjetju in za podjetje. Tako visokih ocen v srednje velikih in velikih podjetjih ne opažamo.

Pričujoča raziskava meri subjektivno zaznavanje proučevanih dejavnikov pri zaposlenih, kar lahko štejemo kot njeno omejitev. Prihodnje raziskave bi lahko dopolnile ugotovitve te raziskave z uporabo objektivnega merjenja dejavnikov (npr. z opazovanjem v dejanskem delovnem okolju ali z uporabo eksperimentov) in morda pokazale na dodatne dejavnike (npr. dinamične sposobnosti vodstva in zaposlenih), ki v določenih razmerah, kot je trenutna pandemija, prav tako lahko vplivajo na uspešnost podjetij. V splošnem veliko stopinj prostosti rasti in razvoju podjetij še vedno dajeta tako *inovativnost* kot tudi *odnos do zaposlenih*. Ugotavljamo, da je spodbuda razvoju teh dejavnikov še vedno (pre)majhna (Herzberg, 1968; Hellström in drugi, 2002), kar je del same kulture v podjetju, t. i. otipljivih in neotipljivih virov v podjetju (Jiminez in drugi, 2008).

Pričujoča raziskava potrjuje in nadgrajuje dognanja, ki so jih Makovec Brenčič, Rašković in Škerlavaj (2008) postavili v času, ko je raziskava Zlata nit šele prvič zaokrožila med slovenskimi podjetji. V svoji raziskavi avtorji ugotavljajo, da višje vrednosti izbranih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem vedno vodijo do višje povprečne dodane vrednosti na zaposlenega, vendar pa ne tudi do večjih povprečnih prihodkov. To potrjuje tudi naša longitudinalna raziskava in dodaja, da določeni dejavniki (npr. organizacijska klima in predanost podjetju) izrazito močneje vplivajo na oba proučevana dejavnika v zadnjih 13 letih. Za razliko od prejšnjih raziskav pa naša analiza ne pokaže neposrednega vpliva na dodano vrednost in prihodke za vse proučevane dimenzije. To lahko pojasnimo z definicijo dodane vrednosti, s katero smo začeli to poglavje in iz katere izhaja, da ta ni vedno odvisna samo od notranjih dejavnikov, temveč tudi od zunanjih dejavnikov, ki niso bili vključeni v raziskavo (npr. nagnjenost k tveganju in izbira poslov, ki je bila nizka v času krize) in so prav zato priložnost za prihodnje raziskave. Glavni doprinos naše raziskave je vsekakor longitudinalni pogled na povezavo med dejavniki človeških virov in uspešnosti podjetja, ki posredno nakazuje dejstvo, da tržni dejavniki prav tako vplivajo na uspešnost podjetja, kar se izraziteje odraža v malih v primerjavi s srednjimi in velikimi podjetji. V prihodnje bo zanimivo opazovati, kaj bo raziskava Zlata nit odkrivala naprej, predvsem pa katera

dimenzija odnosa med podjetjem in zaposlenimi bo zaznamovala najuspešnejša slovenska podjetja.

Literatura in viri

Adner, R. & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, *31*(3), 306–333.

Åkerstedt, T., Knutsson, A., Westerholm, P., Theorell, T., Alfredsson, L. & Kecklund, G. (2002). Sleep disturbances, work stress and work hours: a cross-sectional study. *Journal of psychosomatic research*, *53*(3), 741–748.

Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, A. J. & Medina-Lopeza, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, *162*, 242–257.

Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B. & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *12*(1), 253–282.

Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Practice*. Kogan Page.

Battisti, M. & Vallanti, G. (2011). Flexible wage contracts, temporary jobs, and firm performance: evidence from Italian firms. Industrial Relations: *A Journal of Economy and Society*, *52*(3), 737–764.

Beausaert, S. A., Segers, M. S. & Gijselaers, W. H. (2011). Using a personal development plan for different purposes: Its influence on undertaking learning activities and job performance. *Vocations and Learning*, *4*(3), 231–252.

Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, *15*(1), 4–19.

Brandenburger, A. M. & Stuart Jr., H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, *5*, 5–24.

Brown, S., McHardy, J., McNabb, R. & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment and loyalty. *Journal of Economics and Management Strategy*, *20*(3), 925–955.

Buys, A. M., Olckers, C. & Schaap, P. (2007). The construct validity of the revised job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, *38*(2), 33–40.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2003). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann.

Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, *131*(2), 241–259.

Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D. & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *26*(4), 522–544.

Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. & Lopez Cabrales, A. (2015). Innovation and firm performance: the role of human resource management practices. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, *3*(1), 64–80.

Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija*. Gospodarski vestnik.

Do, T. T. (2018). How spirituality, climate and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, *14*(2), 396–409.

Drnovšek, M. (2008). Notranje podjetništvo: ali je izziv za slovenska dinamična podjetja?. V: Gazela 2008. Ljubljana: Dnevnik (22. okt. 2008), 34–40.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Galbreath, J. (2006). Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? *Management Decision*, *44*(8), 1106–1121.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison- Wesley.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *46*(1), 53–62.

Hellström, C. & Hellström, T. (2002). Highways, alleys and by-lanes: Charting the pathways for ideas and innovation in organizations. *Creativity and Innovation management*, *11*(2), 107–114.

Hoang, G., Wilson-Evered, E. & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: a qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, v tisku.

Huhtala, H. & Parzefall, M.R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, *16*(3), 299–306.

Idaszak, R. J. & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, *72*(1), 69–72.

Irving, J. A., & Williams, D. I. (1999). Personal growth and personal development: concepts clarified. *British Journal of Guidance and Counselling*, *27*(4), 517–526.

Jiminez, D. J., Valle, R. S. & Espallardo, M. H. (2008). Fostering innovation – the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, *11*(3), 389–412.

Jing, F. F., Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(3), 224–242.

Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T.-Y. & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: a cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, *31*(6), 628–642.

Kohont, A. (2016). Leadership developments in Slovenian companies. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, *4*(2), 39–49.

Kuhelj Krajnović, E. & Krmelj, T. (2008). Metodologija Zlate niti, Izbor zaposlovalca leta 2007/2008. *Dnevnik, Zaposlitve & Kariera*, 17–20.

Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G. & Rašković, M. (2012). Managing in a time of crisis: marketing, HRM and innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *27*(6), 436–446.

Makovec Brenčič, M., Rašković, M. & Škerlavaj, M. (2008). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in praksa*, *45*(6), 728–751.

Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, *59*(1), 67–72.

Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human performance*, *25*(5), 452–464.

Pink, D. (2009). The puzzle of motivation. TEDGlobal 2009.

Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Basil Blackwell.

Polonsky, M., Schuppisser, S. & Beldona, S. (2002). A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. *Journal of Market-Focused Management*, *5*(3), 109–126.

Saks, M. A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619.

Sardžoska, E. G. & Tang, T. L. P. (2012). Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 373–391.

Schaufeli, B. W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, *14*(1), 3–10.

Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, *64*, 361–388.

Slapničar, S. (2008). Najboljši zaposlovalec spodbuja inovativnost in podjetnost. *Dnevnik, Zaposlitve & Kariera*, 27–29.

Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture – the missing link between business process change and organizational change. *International Journal of Production Economics*, *106*(2), 346–367.

Tangem, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *53*(8), 726–737.

Tantalo, C. & Priem, L.R. (2016). Value creation through stakeholder synergy. Strategic *Management Journal*, *37*(2), 314–329.

Priloga – vprašalnik

Organizacijska klima
(pet-stopenjska Likertova lestvica od 1-sploh ne drži do 5-povsem drži; Cronbach $\alpha = .79$, AVE = .71)
OK1 Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.
OK2 Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.
OK3 V podjetju se počutim varno-ega.

Odnos do zaposlenih
(pet-stopenjska Likertova lestvica od 1-sploh ne drži do 5-povsem drži; Cronbach $\alpha = .71$, AVE = .64)
OZ1 V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.
OZ2 Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.
OZ3 Vem, da prispevam k rasti in razvoju podjetja.

Kakovost vodenja
(pet-stopenjska Likertova lestvica od 1-sploh ne drži do 5-povsem drži; Cronbach $\alpha = .92$, AVE = .61)
KV1 Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.
KV2 Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.
KV3 Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.
KV4 V podjetju napredujejo pravi ljudje.

Inovativnost na delovnem mestu
(pet-stopenjska Likertova lestvica od 1-sploh ne drži do 5-povsem drži; Cronbach $\alpha = .82$, AVE = .51)
IN1 Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.
IN2 Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam, reševanju izzivov in novim pristopom.
IN3 Tudi jaz vplivam na to, kaj in kako se pri nas dela.

Kakovost delovnega okolja
(pet-stopenjska Likertova lestvica od 1-sploh ne drži do 5-povsem drži; Cronbach $\alpha = .76$, AVE = .65)
KDO1 Moj delovni čas je predolg.[a]
KDO2 Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke. [a]
KDO3 Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok. [a]

Osebni razvoj
(pet-stopenjska Likertova lestvica od 1-sploh ne drži do 5-povsem drži; Cronbach $\alpha = .84$, AVE = .53)
OR1 V zadnjem letu sem se imel-a pri delu priložnost veliko naučiti.
OR2 Zaposlitev v tem podjetju mi dviguje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.
OR3 V tem podjetju se razvijam hitreje kot zaposleni v drugih podjetjih.

Predanost podjetju
(pet-stopenjska Likertova lestvica od 1-sploh ne drži do 5-povsem drži; Cronbach $\alpha = .77$, AVE = .51)
PP1 Z veseljem bi preživel preostanek svoje kariere v tem podjetju.
PP2 Probleme tega podjetja občutim tudi kot svoje probleme.
PP3 To podjetje mi osebno veliko pomeni.

[a] za namene analize je bila lestvica obrnjena.

VLOGA FINANČNIH OMEJITEV PRI RAZLIČNIH NAČINIH IZSTOPA PODJETIJ

Nina Ponikvar, Katja Zajc Kejžar, Darja Peljhan

Povzetek

V prispevku analiziramo vlogo finančnih omejitev pri različnih oblikah izstopa podjetij iz trga. Predlagamo nov večdimenzionalni instrument za merjenje latentnih finančnih omejitev podjetij. Analiza na podlagi podatkov o slovenskih predelovalnih podjetjih kaže, da finančne omejitve podjetij izhajajo iz treh ločenih dimenzij poslovanja, in sicer likvidnosti, ekonomičnosti in dobičkonosnosti. Rezultati kažejo, da je likvidnostna komponenta ključna pri izstopih na podlagi zakona ali odredb sodišč, ekonomičnost je pomembna v primeru prostovoljne likvidacije, dobičkonosnost pa v primeru prevzetih podjetij.

Raziskavo je podprla Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS št. P5-0117 in P5-0364.

Uvod

S finančno in ekonomsko krizo so se po letu 2008 oči poslovne javnosti in raziskovalcev ponovno uprle v dejavnike propada podjetij in v razlike med značilnostmi preživelih podjetij in tistih, ki so izstopila iz trga. Med temi značilnostmi je bil precejšnje pozornosti deležen dostop podjetij do finančnih virov, saj je finančna kriza podjetjem otežila dostop do financ in povečala stroške financiranja.

Izstop podjetja je heterogena kategorija, saj podjetja lahko iz trga izstopajo na različne načine, kot so stečaj, prostovoljna likvidacija ter združitve in prevzemi. Tako teorija kot tudi empirične študije (Åstebro & Winter, 2012; Balcaen et al., 2012; Bhattacharjee et al., 2009; Esteve-Pérez et al., 2010; Greenaway et al., 2008, 2009; Schary, 1991; Wennberg, et al., 2010) potrjujejo, da so dejavniki, ki so v ozadju posameznih načinov izstopa, različni. To velja tudi za finančne pogoje, pod katerimi delujejo podjetja, kot so npr. dostop do posojil (Bottazzi et al., 2007), stopnja kapitalizacije, finančni vzvod ter število posojilnih odnosov (Farinha, 2005). Izstopi so običajno posledica težav pri poslovanju. Ekonomska stiska podjetij je povezana z neekonomičnim in nedobičkonosnim poslovanjem, posledice pa so prostovoljna likvidacija in prevzemi (Gimeno et al., 1997), za katerimi stoji pobuda lastnika. Za razliko od omenjenih načinov izstopa so za podjetja v finančni stiski značilne likvidnostne težave, njihova posledica pa so stečaji ali prisilne likvidacije (Balcaen et al., 2012), ki jih odredi sodišče.

Empirična dognanja o teh povezavah pa so še vedno omejena, pomembni izjemi sta le študiji Jones in Hensher (2007) ter Balcaen et al. (2012), v katerih avtorji proučujejo dejavnike izstopa podjetij in pri tem razlikujejo med širokim naborom vrst izstopa, pri čemer pa ne zajamejo izstopov, ki niso posledica poslovnega neuspeha, tj. združitev in prevzemov.

V prispevku analiziramo potencialni heterogeni vpliv finančnih omejitev na različne tipe izstopa podjetij, pri tem pa za druge simultano kontroliramo podjetniško, panožno in časovno specifične determinante izstopa. Z uporabo eksplorativne faktorske analize (v nadaljevanju EFA) predlagamo nov instrument za večdimenzionalno merjenje finančnih omejitev. V analizi dejavnikov izstopa eksplicitno upoštevamo alternativne načine izstopa na podlagi modela konkurenčnih tveganj, ki vključuje medsebojno izključljivost stečaja, likvidacije, prevzemov in drugih oblik izstopa, ki imajo lasten latentni čas preživetja in med seboj konkurirajo kot grožnja preživetju posameznega podjetja. Opisani pristop testiramo na populaciji slovenskih podjetij v obdobju 2006–2012.

V drugem delu prispevka predlagamo večdimenzionalno mero finančnih omejitev na podlagi EFA, tretji del vključuje konceptualni in empirični model, v četrtem delu prikazujemo rezultate analize, v petem pa podamo ključne ugotovitve.

Večdimenzionalna mera finančnih omejitev

V prispevku analiziramo vlogo finančnih omejitev v načinih izstopa podjetij ob predpostavki, da finančne omejitve vplivajo na tveganje, da se bo podjetje soočilo s finančno in/ali ekonomsko stisko. Finančne omejitve smo ocenile na podlagi 38 finančnih kazalnikov, ki med drugim odražajo dobičkonosnost, likvidnost, solventnost, obračanje sredstev in ekonomičnost ter so uporabljeni v indeksih, kot so Kaplan-Zingalesov (1997), Whited-Wujev (2006) in Musso-Schiavov (2008). S pomočjo EFA (glej Ponikvar, Zajc Kejžar & Peljhan (2018) za več podrobnosti) smo nadgradile metodologijo Musso in Schiavo (2008) ter Bellone et al. (2010), tako da nismo omejile števila proučevanih dimenzij finančnih omejitev.

Podatki temeljijo na populaciji slovenskih podjetij v letih 2006–2012. Uporabile smo računovodske izkaze, ki so dostopni na AJPES-u, ter jih združile s podatki o izstopih podjetij iz Poslovnega registra Republike Slovenije. Kot najboljši model se je izkazal model treh dejavnikov z 80 % pojasnjene variance. V tem modelu smo identificirale tri dejavnike brez navzkrižne uteženosti, ki jih uporabljamo v nadaljevanju študije.

› *Faktor 1 – ekonomičnost* – vključuje naslednje kazalnike: razmerje med prihodki in stroški, razmerje med neto denarnim tokom in stroški ter razmerje med prihodki od prodaje in poslovnimi odhodki. Ti kazalniki napovedujejo zmožnost podjetja, da učinkovito posluje, ter nakazujejo tveganje ekonomske stiske, zato smo ta faktor poimenovale ekonomičnost poslovanja.

› *Faktor 2 – likvidnost* – vključuje razmerje med sredstvi in dolgom, razmerje med kapitalom in dolgom, kratkoročni koeficient in hitri koeficient, ki napovedujejo zmožnost podjetja, da poravna kratkoročne in dolgoročne obveznosti, in s tem nakazujejo tveganje finančne stiske. Ta faktor se nanaša na likvidnost in solventnost podjetja.

› *Faktor 3 – dobičkonosnost* – vsebuje kazalnika dobičkonosnost sredstev (ROA) ter razmerje med neto denarnim tokom in sredstvi, ki kažeta na zmožnost ustvarjanja dobička glede na vložena sredstva. Nizka dobičkonosnost je znak ekonomske stiske.

Model izstopa podjetij in podatki

V konceptualnem modelu (glej sliko 1) so finančne omejitve povezane s tveganjem finančne in/ali ekonomske stiske. Preučujemo učinke finančnih omejitev na različne načine izstopa (stečaj in prisilna likvidacija, prostovoljna likvidacija, združitve in prevzemi ter izbris iz registra) v primerjavi s podjetji, ki preživijo. Sledimo modelu endogenih finančnih omejitev iz Clementi in Hopenhayn (2006) ter skladno z modeli učenja s področja dinamike podjetij in panog (Jovanović, 1982; Ericson & Pakes, 1995) predvidevamo, da se s starostjo in velikostjo podjetja povprečje in varianca rasti zmanjšujeta, preživetje podjetij pa narašča. To so naše glavne kontrolne spremenljivke na ravni podjetja, poleg tega pa vključimo še produktivnost dela (opredeljeno kot dodano vrednost na zaposlenega) in kapitalsko intenzivnost (merjeno kot opredmetena osnovna sredstva na zaposlenega). Kontroliramo tudi za dejavnike poslovnega okolja (tržna koncentracija – Hirschman-Herfindahl indeks (HHI_{jt}) na tretji ravni klasifikacije SKD, neprave spremenljivke za panogo) in časovne učinke (makro in regionalne šoke).

V empirični analizi sledimo pristopu Jenkinsa (2004) ter ocenimo *multinomski probit* (MNP) model, ki je robusten na kršenje predpostavke neodvisnosti nerelevantnih alternativ, kar nam omogoča, da različne načine izstopa obravnavamo skupaj in kontroliramo za hkratno izpostavljenost podjetij konkurenčnim tveganjem različnih načinov prenehanja poslovanja. Odvisna spremenljivka v modelu je $mode_{ijt}$, ki lahko zavzame pet različnih vrednosti: (1) nadaljevanje poslovanja (preživetje podjetja); (2) izstop zaradi stečaja ali prisilne likvidacije; (3) izstop zaradi prostovoljne likvidacije; (4) združitev ali prevzem in (5) izbris iz registra. Izstop je prenehanje poslovanja

podjetja, kot izhaja iz Poslovnega registra R Slovenije. Leto izstopa se nanaša na leto prenehanja poslovanja in je zadnje leto, ko podjetje poroča o poslovanju. Posamezni načini izstopa so opredeljeni glede na šifro o prenehanju poslovanja iz Poslovnega registra R Slovenije.

Opisne statistike v tabeli 1 kažejo pomembne razlike v značilnostih podjetij, ki poslujejo, in tistimi, ki so prenehala s poslovanjem. Finančno najbolj omejena podjetja z vidika likvidnosti, ekonomičnosti in dobičkonosnosti ter najslabše produktivna podjetja so tista, ki so prenehala poslovati zaradi stečaja ali prisilne likvidacije. Z opazno izjemo združitev in prevzemov so podjetja, ki prenehajo s poslovanjem, v povprečju manjša in mlajša, še zlasti tista, ki prenehajo zaradi prostovoljne likvidacije ter izbrisa iz registra. Po drugi strani so podjetja, ki izstopijo zaradi združitve ali prevzema, večja, nekoliko starejša ter so v povprečju kapitalsko intenzivnejša ter manj produktivna kot podjetja, ki preživijo. Njihova likvidnost, ekonomičnost in dobičkonosnost ne odstopajo veliko od podjetij, ki preživijo. Skoraj polovica izstopov je zaradi izbrisa iz registra, okoli 20 % jih je zaradi prostovoljne likvidacije, 15 % pa zaradi stečaja in prisilne likvidacije. Delež združitev in prevzemov je malo nad 5 %.

Slika 1: Konceptualni model

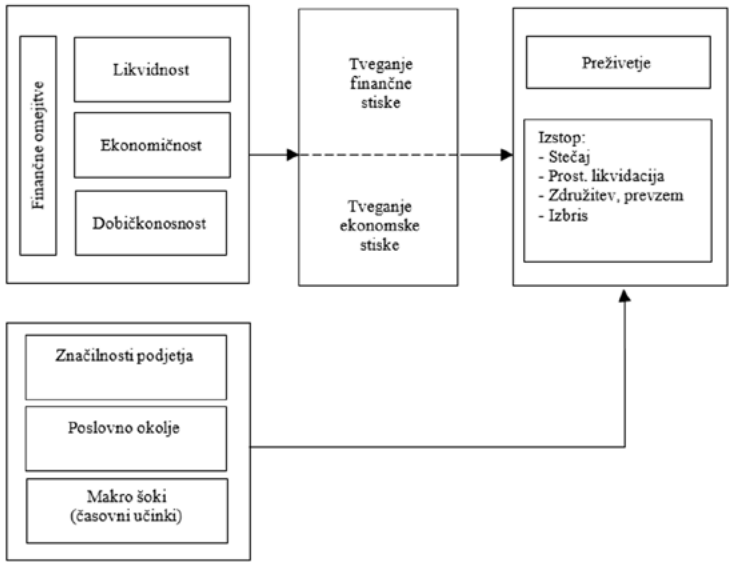


Tabela 1: Opisne statistike za obdobje 2006–2012

	Vsa podjetja		Podjetja, ki preživijo	Podjetja, ki izstopijo			
				Stečaj in prisilna likvidacija	Prostovoljna likvidacija	Združitve in prevzemi	Izbris
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	Povprečje	Povprečje	Povprečje	Povprečje
Likvidnost	–0,008	0,05	–0,008	–0,009	–0,005	–0,007	–0,009
Ekonomičnost	–0,011	0,02	–0,011	–0,015	–0,013	–0,010	–0,013
Dobičkonosnost	0,003	0,16	0,004	–0,007	–0,004	0,005	–0,001
Velikost	13,0	107,57	13,4	13,0	1,7	50,5	3,0
Starost	10,3	7,3	10,3	8,9	8,3	10,4	4,2
Produktivnost	33.730	433.785	33.411	11.964	49.965	18.395	15.925
Kapitalska intenzivnost	77.356	1.665.042	75.910	85.385	19.274	206.798	39.203
HHI	0,048	0,080	0,048	0,057	0,045	0,078	0,036
Št. opazovanj	208.598		199.903	1.327	1.704	464	4.084

Opombe: Podjetja z 0 zaposlenimi niso vključena; produktivnost in kapitalska intenzivnost sta izraženi v EUR.

Empirični rezultati

V Tabeli 2 so podani rezultati ocenjenega *multinomskega probit* modela z odvisno spremenljivko $mode_{it}$. Poleg ocenjenih regresijskih koeficientov podajamo v oglatih oklepajih tudi mejne učinke pojasnjevalnih spremenljivk. Dobljeni rezultati potrjujejo naš argument, da merjenje finančnih omejitev na osnovi enodimenzionalne mere (npr. indeksa) ni najustreznejši način, ko želimo identificirati kritične vidike finančnega zdravja podjetij pri različnih načinih izstopa. V skladu s pričakovanji rezultati ocenjenega modela pokažejo precej heterogen vpliv, ki ga imajo finančne omejitve podjetij na različne oblike prenehanja poslovanja. Če najprej pogledamo dejavnike sodno odrejenih izstopov na podlagi postopka stečaja ali prisilne likvidacije ($mode_{it}$ = 2) relativno glede na primerjalno skupino preživelih in neodvisnih podjetij (skupina $mode_{it}$ = 1), ugotovimo, da likvidnost podjetja znatno zmanjšuje relativno verjetnost stečaja in prisilne likvidacije, medtem ko ekonomičnost in dobičkonosnost ne izkazujeta značilnega vpliva. Kot kaže, so finančna stiska oziroma likvidnostni problemi odločilni dejavnik tveganja izstopa na osnovi stečajnega postopka in postopka prisilne likvidacije, kar pritrjuje ugotovitvam Balcaen et al. (2012). Podobno velja za prenehanje poslovanja na osnovi izbrisa iz registra ($mode_{it}$ = 5), a s še izrazitejšim mejnim učinkom likvidnosti na verjetnost izstopa. Za vse tri zgoraj omenjene oblike izstopa, to so stečaj, prisilna likvidacija in izbris iz registra, velja, da so predvsem

posledica finančne stiske podjetja. Nasprotno pa likvidnost ne prispeva k preprečitvi izstopa na osnovi prostovoljne likvidacije, kar nakazuje statistično neznačilen regresijski koeficient ter celo statistično značilen in pozitiven mejni učinek likvidnosti na verjetnost prostovoljne likvidacije relativno glede na verjetnost preživetja.

V skladu z Gimeno et al. (1997) lahko na podlagi rezultatov v tabeli 2 ugotovimo, da so izstopi na podlagi zakona ali odredb sodišč tesneje povezani s finančno stisko, prostovoljna likvidacija pa z ekonomsko stisko podjetij. Rezultati namreč kažejo, da ekonomičnost zmanjšuje verjetnost izstopa na osnovi prostovoljne likvidacije, kar v skladu z ugotovitvami Balcaen et al. (2012) in Headd (2003) nakazuje, da imajo težave z ekonomičnostjo (večja ekonomska stiska) odločilno vlogo pri odločitvi lastnikov podjetij za prenehanje poslovanja s postopkom prostovoljne likvidacije.

Če na eni strani težave podjetij z ekonomičnostjo povečujejo relativno verjetnost prostovoljne likvidacije, pa je na drugi strani nizka dobičkonosnost kritični vidik poslovanja pri prevzemih in združitvah. V luči motivov pri združitvah in prevzemih omenjeni rezultat podpira hipotezo neučinkovitega managementa (povzeto v Jensen, 1988), ki predvideva, da tarče združitev in prevzemov postanejo nedobičkonosna podjetja, po prevzemu pa se jim dobičkonosnost kapitala poveča. Po drugi strani pa (glej tabelo 2) prevzemna podjetja iščejo svoje tarče med likvidnimi, solventnimi in tudi ekonomičnimi podjetji, kar govori v prid hipotezi sinergij, kjer v procesu združitev in prevzemov prihaja do pozitivnih sinergijskih učinkov za lastnike podjetij. Ocenjeni regresijski koeficienti ostalih standardnih pojasnjevalnih spremenljivk v modelih preživetja/izstopa podjetij se z redkimi izjemami ujemajo s teoretičnimi pričakovanji.

Tabla 2: Ocene multinomskega probit modela za slovenska podjetja (osnovna skupina so preživela podjetja – $mode_{ijt} = 1$)

	Preživetje	Stečaj in prisilna likvidacija	Prostovoljna likvidacija	Združitve in prevzemi	Izbris
	$mode_{it} = 1$	$mode_{it} = 2$	$mode_{it} = 3$	$mode_{it} = 4$	$mode_{it} = 5$
Likvidnost (-1)		-452,7**	0,008	0,124	-440,1**
		(194,0)	(0,070)	(0,0870)	(194,9)
	[11,41]***	[-4,86]**	[0,461]***	[0,176]***	[-7,184]**
Ekonomičnost (-1)		-2,088	-18,27**	2,074***	1,159
		(12,46)	(8,160)	(0,723)	(1,612)
	[0,181]	[-0,018]	[-0,208]**	[0,012]***	[0,033]
Dobičkonosnost (-1)		-5,772	-2,441	-9,662**	-4,828
		(4,820)	(4,029)	(4,226)	(4,876)
	[0,200]	[-0,060]	[-0,021]	[-0,044]**	[-0,075]
(ln)Starost		-0,212***	-0,004	-0,273***	-0,476***
		(0,027)	(0,025)	(0,042)	(0,021)
	[0,011]***	[-0,002]***	[0,001]	[-0,001]***	[-0,008]***
(ln)Velikost (-1)		0,139***	-0,288***	0,272***	-0,091***
		(0,014)	(0,018)	(0,018)	(0,014)
	[0,002]***	[0,001]***	[-0,003]***	[0,001]***	[-0,002]***
(ln)Produktivnost (-1)		-0,243***	-0,166***	0,057	-0,258***
		(0,031)	(0,024)	(0,048)	(0,018)
	[0,008]***	[-0,003]***	[-0,002]***	[0,0004]*	[-0,004]***
(ln)Kapitalska		-0,048***	-0,121***	0,043**	-0,029***
intenzivnost (-1)		(0,011)	(0,009)	(0,019)	(0,009)
	[0,002]***	[-0,001]***	[-0,001]***	[0,0002]***	[-0,0004]***
HHI		0,444**	0,499**	0,551**	0,087
		(0,218)	(0,240)	(0,242)	(0,222)
	[-0,013]**	[0,005]*	[0,005]**	[0,002]**	[0,001]
Konstanta		-4,247**	-0,891***	-4,580***	-3,687**
		(1,932)	(0,312)	(0,442)	(1,782)
Časovne neprave sprem.	✓	✓	✓	✓	✓
Panožne neprave sprem.	✓	✓	✓	✓	✓
Regijske neprave sprem.	✓	✓	✓	✓	✓
Logaritem psevdoverjetja	-17331,17				
Waldov test	chi2(128) = 3184,63***				
Št. opazovanj	135.857	135.857	135.857	135.857	135.857

*Opombe: V okroglih oklepajih so navedene standardne napake, v oglatih pa mejni učinki (dy/dx), prilagojeni za klastre podjetij; *** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1.*

Ugotovitve in sklepi

Z analizo prispevamo k literaturi s področja finančnih omejitev podjetja in s področja izstopa podjetij iz trga. V primerjavi z obstoječimi merami finančnih omejitev, ki različne spremenljivke merjenja finančnih omejitev agregirajo v enoten indeks, EFA omogoča identifikacijo različnih dimenzij finančnih omejitev ter njihovo povezovanje z različnimi načini izstopa. V primerjavi z drugimi študijami dodatno analiziramo izbris iz registra kot poseben način izstopa.

S simultano analizo različnih načinov izstopa in z upoštevanjem, da so različni načini izstopa posledica različnih podjetniških in panožnih značilnosti, prispevamo k literaturi s področja podjetniške in panožne dinamike. Analiza pokaže, da je slaba likvidnost, ki signalizira finančno stisko podjetja, pomembna v primeru stečajev, prisilnih likvidacij in izbrisov iz registra, medtem ko težave z ekonomičnostjo povečujejo verjetnost prostovoljne likvidacije. Podjetja s slabšo dobičkonosnostjo ter brez težav z likvidnostjo in ekonomičnostjo pogosteje postanejo tarča združitev in prevzemov. Opisani vpliv finančnih omejitev na različne načine izstopa je robusten na spremembe v empirični specifikaciji modela in na izbiro tehnike ocenjevanja. Naša analiza tudi pokaže, da so v ozadju posameznih načinov izstopa vedno isti procesi, ne glede na fazo gospodarskega cikla, pri čemer so učinki intenzivnejši v kriznih obdobjih.

Opisani pristop merjenja finančnih omejitev in proučevanje njihovega vpliva na različne načine izstopa je splošen, torej uporaben za različna okolja in različna obdobja, res pa je, da so nekateri rezultati specifični za države kontinentalne Evrope s podobno ureditvijo na področju insolvenčne zakonodaje.

Literatura in viri

Åstebro, T. & Winter, J. K. (2012). More than a Dummy: The Probability of Failure, Survival and Acquisition of Firms in Financial Distress. *European Management Review*, *9*(1), 1–17. doi: 10.1111/j.1740-4762.2011.01024.x

Balcaen, S., Manigart, S., Buyze, J. & Oghe, H. (2012). Firm Exit after Distress: Differentiating between Bankruptcy, Voluntary Liquidation and M&A. *Small Business Economics*, *39*(4), 949–975. doi: 10.1007/s11187-011-9342-7

Bellone, F., Musso, P., Nesta, L. & Schiavo, S. (2010). Financial Constraints and Firm Export Behaviour. *The World Economy*, *33*(3), 347–373. doi: 10.1111/j.1467-9701.2010.01259.x

Bhattacharjee, A., Higson, C., Holly, S. & Kattuman, P. (2009). Macroeconomic Instability and Business Exit: Determinants of Failures and Acquisitions of UK Firms. *Economica*, *73*(301), 108–131. doi: 10.1111/j.1468-0335.2007.00662.x

Bottazzi, G., Grazzi, M., Secchi, A. & Tamagni, F. (2007). *Assessing the impact of credit ratings and economic performance on firm default*. LEM Papers Series 2007/15. http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2007-15.pdf. Accessed 5 September 2015.

Clementi, G. L. & Hopenhayn, H. A. (2006). A Theory of Financing Constraints and Firm Dynamics. *The Quarterly Journal of Economics*, *121*(1), 229–265. doi: 10.1093/qje/121.1.229

Ericson, R. & Pakes, A. (1995). Markov-Perfect Industry Dynamics: A Framework for Empirical Work. *Review of Economic Studies*, *62*(1), 53–82. doi: 10.2307/2297841

Esteve-Pérez, S., Sanchis-Llopis, A. & Sanchis-Llopis, J. A. (2010). A competing risks analysis of firms' exit. *Empirical Economics*, *38*(2), 281–304. doi: 10.1007/s00181-009-0266-x

Farinha, L. (2005). *The survival of new firms: impact of idiosyncratic and environmental factors*. Financial Stability Report 2005. Lisbon: Banco de Portugal.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, *42*(4), 750–783. doi: 10.2307/2666963

Greenaway, D., Gullstrand, J. & Kneller, R. (2008). Surviving globalisation. *Journal of International Economics*, *74*(2), 264–277. doi: 10.1016/j.jinteco.2007.08.005

Greenaway, D., Gullstrand, J. & Kneller, R. (2009). Live or let die? Alternative routes to industry exit. *Open Economies Review*, *20*(3), 317–337. doi:10.1007/s11079-009-9112-1

Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure. *Small Business Economics*, *21*(1), 51–61. doi: 10.1023/A:1024433630958

Jenkins, S. P. (2004). Survival Analysis. Unpublished manuscript. Colchester, UK: Institute for Social and Economic Research, University of Essex.

Jensen, M. C. (1988). Takeovers: Their causes and consequences. *The Journal of Economic Perspectives*, *2*(1), 21–48. doi: 10.1257/jep.2.1.21

Jones, S. & Hensher, D. A. (2007). Modelling corporate failure: A multinomial nested logit analysis for unordered outcomes. *The British Accounting Review*, *39*(1), 89–107. doi: :10.1016/j.bar.2006.12.003

Jovanović, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, *50*(3), 649–670. doi: 10.2307/1912606

Kaplan, S. N. & Zingales, L. (1997). Do investment-cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints? *The Quarterly Journal of Economics*, *112*(1), 169–215. doi: 10.1162/003355397555163

Musso, P. & Schiavo, S. (2008). The Impact of Financial Constraints on Firm Survival and Growth. J*ournal of Evolutionary Economics*, *18*(2), 135–149. doi: 10.1007/s00191-007-0087-z

Ponikvar, N., Kejžar, K. Z. & Peljhan, D. (2018). The role of financial constraints for alternative firm exit modes. *Small Business Economics*, *51*(1), 85–103.

Schary, M. A. (1991). The probability of exit. *RAND Journal of Economics*, *22*(3), 339–353.

Wennberg, K., Wiklund, K., DeTienne, D. R. & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing Entrepreneurial Exit: Divergent Exit Routes and Their Drivers. *Journal of Business Venturing*, *25*(4), 361–375. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.01.001

Whited, T. M. & Wu, G. (2006). Financial constraints risk. *Review of Financial Studies*, *19*(2), 531–559. doi: 10.1093/rfs/hhj012

SPREMEMBE POSLOVNEGA MODELA TURISTIČNIH SPLETNIH BLISKOVITIH PONUDB V ČASU PANDEMIJE COVIDA-19

Miha Bratec, Luka Tomat, Marko Budler

Povzetek

Spletne bliskovite ponudbe so se po zadnji globalni finančni krizi uveljavile kot eden izmed distribucijskih kanalov za rezervacije hotelskih nastanitev. Predvsem specializirani ponudniki so postali hitrorastoč poslovni model, ki ga hoteli višjih kategorij v Sredozemlju pogosto uporabljajo za privabljanje mlajših generacij gostov. Prispevek s pomočjo primerjalne podatkovne analitike za leti 2019 in 2020 ter deskriptivne analize posredovanja spletnih bliskovitih ponudb ponuja uvide v njihovo delovanje v času pandemije covida-19 ter opisuje spremembe njihovega poslovnega modela, ki smo jim priča v trenutni situaciji.

Uvod

Spletne bliskovite ponudbe (SBP) so se med turisti uveljavile kot eden izmed popularnejših distribucijskih kanalov za ponudbe hotelskih storitev (Berezina, Semrad in Stepchenkova, 2016), a literatura ponuja zgolj omejen in pogosto nasprotujoč si pogled na temeljne značilnosti njihovega poslovnega modela (PM) ter vlogo, ki jo igrajo v elektronski distribuciji hotelskih nastanitev.

SBP (angl. *Flash Sales* (US) oz. *Daily Deals* (UK)) lahko definiramo kot enega izmed novejših PM, ki so se v obliki spletne tržnice (angl. *internet/electronic marketplace*) pojavili po globalni finančni krizi v letu 2008 in jih hoteli uporabljajo za diskontirano prodajo presežnih nastanitvenih kapacitet, ki bi sicer ostale neprodane (Berezina, Semrad in Stepchenkova, 2016). V primeru SBP gre za spletni tržni kanal, ki združuje oglaševalske priložnosti za hotele s pomembnimi popusti za stranke in prodajo stimulira in pospešuje s promocijo na družbenih omrežjih ter z vsakodnevnim distribuiranjem novic o novih bliskovitih ponudbah v e-poštne nabiralnike njihovih članov (Byers, Mitzenmacher in Zervas, 2012; Li in Wu, 2012). V praksi SBP za turiste pomenijo možnost nakupa s predplačilom za 20 do 50 % znižanih nastanitev oz. aranžmajev v primerjavi z njihovo običajno tržno vrednostjo, ki pa je časovno omejena na določeno obdobje – navadno na teden dni (Sigala, 2013; Lo in drugi, 2014).

Glede na zgornje ugotovitve je jasno, da so SBP zelo privlačne za turiste, nekoliko manj pa je jasno, zakaj je PM SBP kot distribucijski kanal atraktiven za ponudnike

turističnih nastanitev. V teoriji in deloma tudi v praksi se namreč pojavljajo dvomi o njegovi dejanski učinkovitosti, zmožnosti doseganja primernih prodajnih cen ter nagovarjanja klientele, ki je lahko za ponudnike turističnih storitev dolgoročno po profilu ustrezna in finančno donosna (Sigala, 2013; Minor, 2017). Vsi ti pomisleki pa so v nasprotju s podatki iz globalne poslovne prakse, ki kažejo, da je PM SBP še kako aktualen in sposoben pritegniti številne ugledne investitorje, kot sta npr. hotelska veriga Accor in celo Google (CNBC, 2018).

Pričujoči prispevek nadgrajuje študijo, predstavljeno v Budler in drugi (2020), kjer avtorji natančno preučijo PM SBP ter nato delovanje SBP kot distribucijskega kanala empirično preverijo na podatkih treh največjih svetovnih ponudnikov SBP za hotelske destinacije. Ta prispevek nadgrajuje obstoječo teorijo o PM SBP tako s pomočjo deskriptivnega opazovanja kot tudi dodatnega zajema spletnih podatkov s portalov SBP v času epidemije covida-19, kar nam omogoča nove uvide v razumevanje in spremembe PM SBP v času trenutne turistične krize.

V prispevku naprej opredelimo temeljne elemente PM SBP ter njihovo diferenciacijo, pregledamo ugotovitve njihove konkretne uporabe v Sredozemlju ter nato s pomočjo primerjave podatkov o njihovem poslovanju med letoma 2019 in 2020 ter z rekonstruktivno analizo njihove komunikacije s člani na različnih evropskih tržiščih ugotavljamo spremembe v samem delovanju SBP ter v razvoju in prilagoditvah njihovega PM zaradi pandemije covida-19. V zaključnem delu nato poleg kritičnega ovrednotenja rezultatov raziskave ter njenih omejitev podamo še napoved za razvoj PM SBP v prihodnosti.

O poslovnem modelu spletnih bliskovitih ponudb in značilnostih njihove uporabe v Sredozemlju

Rabo izraza »poslovni model« zasledimo praktično na vseh področjih ekonomije in poslovnih ved tako med raziskovalci kot med predstavniki gospodarstva. Koncept PM nam omogoča razumevanje delovanja organizacij. Z uporabo PM lahko v e-distribuciji turističnih produktov pojasnimo ustvarjanje in prenos vrednosti za hotelirje in končne uporabnike, dohodkovni model, potrebne vire in zmožnosti za uresničitev delovanja ter identificiramo deležnike, ki v spletni distribuciji sodelujejo (Reinhold, Zach in Krizaj, 2017; Teece, 2010).

Hotelirji in njihovi odjemalci se v internetnem distribucijskem sistemu srečujejo z dvema tipoma ponudnikov SBP: s splošnimi (generičnimi) in specializiranimi (nišno usmerjenimi) SBP (Budler in drugi, 2020). Čeprav so splošni ponudniki SBP, kot npr. Groupon (in v Sloveniji 1NaDan ali Kuponko), sprva ponujali izdelke splošne rabe in široke potrošnje, so kasneje v ponudbo dodali še hotelski inventar in druge turistične

produkte. Specializirani ponudniki SBP, med njimi Voyage Privé in Secret Escapes kot dva največja akterja, ali v Sloveniji Megabon, ostajajo osredotočeni na prodajo hotelskih produktov, njihov PM pa je med najhitreje rastočimi, čeprav ga je relativno preprosto posnemati (Hughes in Beukes, 2012).

Specializirane SBP so še posebno zanimive za raziskovalno obravnavo, saj kljub nedavnemu vzponu PM specializiranih SBP po globalni finančni krizi še niso bile celovito opazovane. Njihova značilnost je, da poslujejo po PM, ki ji podoben spletnim turističnim agencijam (STA), kot je Booking.com, saj ponujajo direktne potrditve rezervacij v trenutku nakupa. Hoteli jih uporabljajo kot občasno obliko tržnega kanala, ki služi kot izložbeno okno, saj je na njih hotel izpostavljen širokemu krogu občinstva, kar rezultira v t. i. panelnem učinku (Anderson, 2009). SBP namreč odlično nagovarjajo dobro izobraženo občinstvo z nadpovprečnim dohodkom, staro od 30 do 50 let, ki na leto opravi pet do šest potovanj in je digitalno zelo pismeno (Budler in drugi, 2020). Svojo bazo elektronskih naslovov SBP širijo s pomočjo nagrad, ki jih ponujajo vsakemu obstoječemu članu, ko priporoči novega člana. Prav njihova široka baza kvalificiranih uporabnikov kakovostnim hotelom v kategoriji štirih in petih zvezdic omogoča, da dostopajo do novega občinstva, ki je načeloma mlajše, a po razpoložljivih dohodkih primerljivo z njihovo tradicionalno klientelo. Zaradi tega se hoteli odločajo, da predvsem v obdobjih nižje zasedenosti svoje kapacitete dodatno zapolnijo s strankami, ki jih pridobijo prek SBP.

Uporaba SBP se med hoteli razlikuje, SBP kot distribucijski kanal prodaje hotelskih storitev pa v nasprotju s starejšimi ugotovitvami literature (Piccoli in Dev, 2012) določa povpraševanje in ne ponudba. To so Tomat in drugi (2019) izpostavili na primeru analize SBP v Sredozemlju. Ugotovili so, da specializirane SBP v Sredozemlju uporabljajo kakovostni hoteli, večinoma kategorij štirih in petih zvezdic, ki imajo tudi na omrežju TripAdvisor v povprečju nadpovprečno oceno. Uporaba večinoma ni zgolj sezonske narave, temveč SBP večinoma uporabljajo nekajkrat letno pred in med sezono. Hoteli v Sloveniji so do uporabe SBP dokaj zadržani, izjeme so nekateri manjši in novejši objekti, ki SBP uspešno uporabljajo predvsem za iskanje novih generacij tujih gostov (Bratec in drugi, 2019).

O delovanju spletnih bliskovitih ponudb v času covida-19 ter o spremembah njihovega poslovnega modela

V nadaljevanju podajamo pregled delovanja SBP v prvi polovici leta 2020, ko sta se svet in še toliko bolj turistično gospodarstvo soočila s krizo nepredstavljivih razsežnosti.

Krizno komuniciranje z javnostjo

Zastoj delovanja SBP v Sredozemlju sovpada z začetkom omejevalnih karantenskih ukrepov covida-19 po Evropi. Kot je razvidno iz spodnje slike na primeru podjetja Voyage Prive, so naročniki SBP v tretjem tednu marca prejeli obvestilo o začasnem prenehanju delovanja SBP, kjer podjetje poudarja, da gre za edinstven dogodek v njihovi 14-letni zgodovini. Podjetja so svojo začasno prenehanje delovanja oz. natančneje ponujanja novih dnevnih ponudb podkrepila z dejstvom, da so takratne okoliščine ljudem onemogočale načrtovanje potovanj in počitnic, zato ponudb do izboljšanja epidemioloških razmer ne bodo več pošiljala. Hkrati so podjetja poudarjala, da sodelujejo pri iskanju rešitev za naročnike, ki so prek njih takrat letovali. Po tem datumu novih ponudb njihovi člani niso več prejemali in prav tako nove ponudbe niso bile več na voljo na njihovih spletnih straneh. To še nadalje potrjuje tezo, nakazano v Tomat in drugi (2019), da je poslovanje SBP popolnoma vezano na turistično povpraševanje, ki je bilo v tistem trenutku skoraj nično. Ta t. i. »mrtvi tek« je za ponudnike SBP trajal vse do začetka poletja, ko so glavna turistična tržišča v Evropi pričela rahljati omejevalne ukrepe, ljudje pa so ponovno začeli načrtovati svoja letovanja.

Slika 1: Obvestilo o začasnem prenehanju delovanja podjetja Voyage Prive

Voyage Privé se encuentra en pausa... pero solo momentáneamente

From: Voyage Privé (news@email.voyageprive.es)
To: [redacted]@yahoo.com
Date: Thursday, March 19, 2020, 12:06 PM GMT+1

voyage privé

Querido socio,

Durante 14 años, hemos dado lo mejor de nosotros para encontrar, seleccionar y negociar las mejores ofertas de viajes para ti. Desafortunadamente, en este contexto sin precedentes, sabemos que no es el momento de preparar tus próximas vacaciones.

Por lo tanto, hemos decidido hacer una pausa en nuestra actividad. Nuestros equipos siguen movilizados para responder las preguntas de los clientes que han reservado en Voyage Privé, pero temporalmente dejamos de publicar nuevas ofertas de viajes.

Durante este periodo de descanso, que esperamos sea lo más breve posible, prepararemos activamente la recuperación y buscaremos las mejores oportunidades para sorprenderte como nunca antes, en cuanto sea posible viajar nuevamente. Ya sea al otro lado del mundo o cerca de ti, te ofreceremos increíbles ofertas para recargar tus pilas y vivir una aventura maravillosa.

Para ser el primero en enterarte de nuestro regreso, te recomendamos agregar news@email.voyageprive.es a tu libreta de direcciones y mover nuestras newsletters a tu buzón de entrada principal.

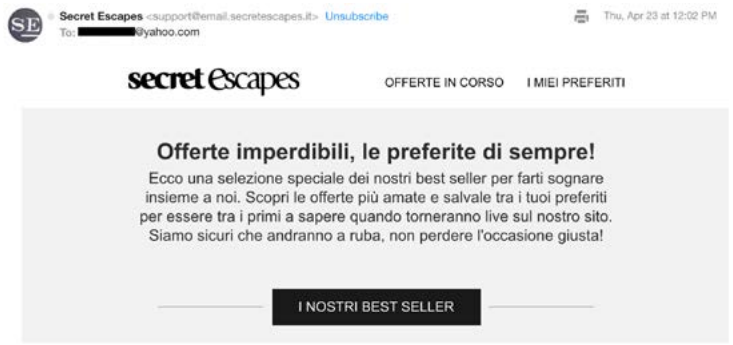
Cuida bien de ti mismo y de tus seres queridos durante este difícil momento.

Hasta muy pronto,

El equipo de Voyage Privé

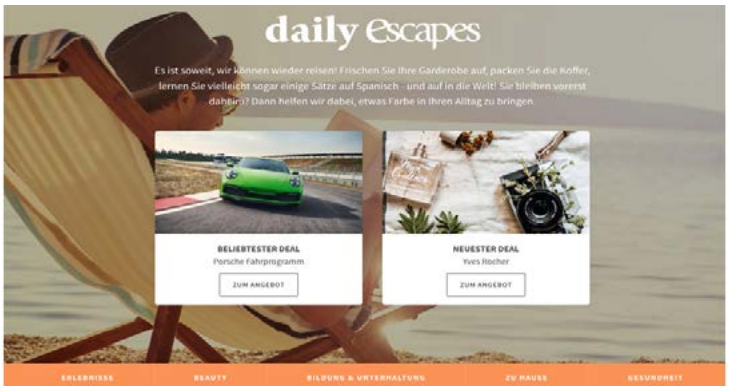
Vmes, ko ponudb niso generirali, so ponudniki SBP večinoma poskušali svojim naročnikom ohranjati in obujati željo po potovanjih tako, da so namesto tedenskega pošiljanja novih ponudb prejemnike tedensko obveščali o listah najbolj zaželenih ponudb iz preteklosti, kot je razvidno iz primera elektronskega sporočila podjetja Secret Escapes, ki je prikazano na naslednji sliki. Podjetje v sporočilu svoje člane nagovarja, naj si dobro ogledajo listo najbolje prodajanih ponudb preteklih let za čas, ko bodo te ponovno na voljo.

Slika 2: Obvestilo podjetja Secret Escapes o listi najbolje prodajanih ponudb iz preteklosti



Ena izmed pogosto uporabljenih kriznih strategij po prvem mesecu zatišja je bila, da so ponudniki SBP v času, ko povpraševanja in zato tudi prihodka od prodaje turističnih storitev ni bilo, svoje baze naročnikov ponujali drugim ponudnikom storitev in izdelkov, npr. za dom ter prosti čas. Na podlagi sklenjenih partnerskih sporazumov (angl. affiliate contracts) so namesto turističnih vsebin svojim članov ponujali nakup izdelkov in dnevnih doživetij za preživljanje prostega časa v njihovim domovih in bližnji okolici in na ta način v času mirovanja s pomočjo provizij od nakupov nekoliko nadomestili izpad dohodka. Primer izbora izdelkov za nego, dom in prosti čas, zasnovan pod znamko Daily Escapes, je razviden s spodnje slike.

Slika 3: Ponudba vsebin za preživljanje prostega časa – Daily Escapes



Primerjava števila spletnih bliskovitih ponudb v letih 2019 in 2020 v sredozemskih državah

Da bi razumeli in preučili dogajanje na trgu SBP v času pandemije zaradi covida-19, smo zbrali podatke o številu ponudb dveh vodilnih ponudnikov SBP za hotelske namestitve (Very Chic in Voyage Prive) za naslednje sredozemske države: Italija, Francija, Španija, Grčija, Portugalska, Hrvaška, Turčija, Črna gora, Egipt, Slovenija, Tunizija, Ciper in Malta. Podatke smo tako za leto 2019 kot za leto 2020 zbirali od 1. januarja do 31. julija, saj se takrat tradicionalno opravi največ rezervacij hotelskih nastanitev v Evropi, prečistili in obdelali pa smo jih z IT-orodjem Microsoft Access. Podatki o številu ponudb po posameznih letih, mesecih in državah so prikazani v nadaljevanju.

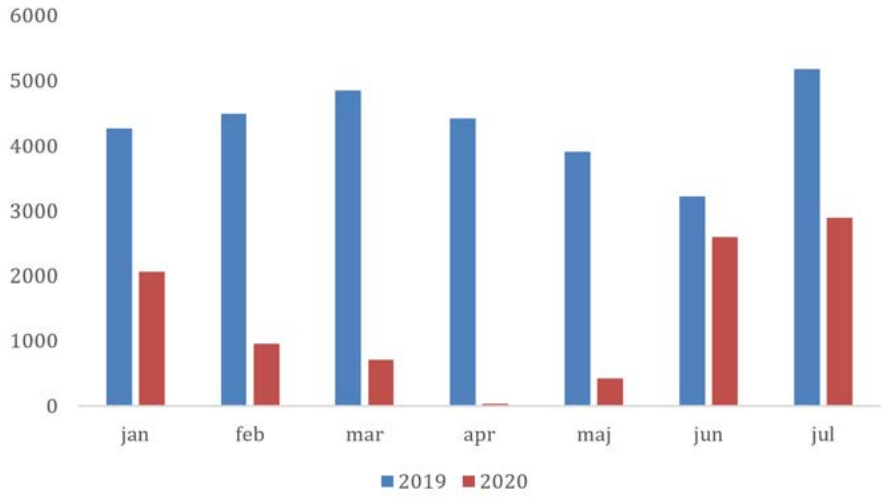
Tabela 1: Število SBP v sredozemskih državah po mesecih v letu 2019

	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	**SKUPAJ**
Francija	2842	2858	3090	2929	2523	2018	3445	**19705**
Italija	404	464	491	424	448	401	623	**3255**
Španija	448	460	655	436	394	335	493	**3221**
Grčija	341	377	315	370	287	264	333	**2287**
Portugalska	112	213	182	157	178	118	190	**1150**
Turčija	57	39	46	42	41	30	28	**283**
Hrvaška	25	66	25	27	13	25	45	**226**
Črna gora	11	4	23	12	18	10	12	**90**
Egipt	10	0	11	15	1	7	7	**51**
Malta	12	9	6	3	4	8	6	**48**
SKUPAJ	**4262**	**4490**	**4844**	**4415**	**3907**	**3216**	**5182**	**30316**

Tabela 2: Število SBP v sredozemskih državah po mesecih v letu 2020

	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	**SKUPAJ**
Francija	1347	355	222	14	423	2437	2522	**6971**
Italija	191	163	135	16	18	21	84	**351**
Španija	212	177	143	6	9	26	78	**349**
Grčija	161	132	103	3	12	25	107	**311**
Portugalska	93	85	77	0	0	70	70	**256**
Turčija	27	25	17	0	0	0	3	**31**
Črna gora	13	12	11	0	0	2	5	**25**
Hrvaška	5	1	1	0	0	6	11	**21**
Malta	4	0	0	0	0	3	9	**14**
Egipt	5	1	1	0	0	0	2	**7**
SKUPAJ	**2058**	**951**	**710**	**39**	**423**	**2590**	**2891**	**9662**

Slika 4: Primerjava števila SBP v letih 2019 in 2020 po mesecih

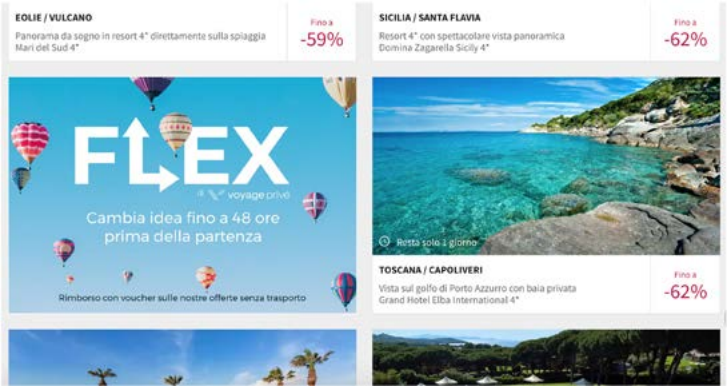


Kot je razvidno iz zgornjih podatkov, je bilo število SBP v letu 2020 v obdobju januar–julij za 68,13 % nižje kot v letu 2019, kar gre v veliki meri pripisati razmeram zaradi pandemije covida-19. V januarju 2020 je bilo število SBP za 51,71 % nižje kot v januarju 2019 in je znašalo 2058 ponudb, razlika v številu mesečnih ponudb v primerjavi z letom 2019 pa se je do aprila leta 2020 še povečevala. Tako je bilo februarja 2020 število SBP v primerjavi s prejšnjim letom nižje za 78,82 % in je znašalo 951 ponudb, marca je bilo nižje za 85,34 % in je znašalo 710 ponudb, aprila pa je bilo število nižje za 99,12 % in je znašalo 39 ponudb. V maju se je število SBP sicer pričelo zviševati, občutneje pa se je ponudba turističnih vsebin pričela vračati na strani ponudnikov SBP v juniju 2020, ko je bila razlika med številom ponudb v letih 2019 in 2020 najnižja, kar sovpada s pozitivnimi napovedmi sredozemskih držav glede umiritve izrednih razmer zaradi pandemije covida-19. Sprva je okrevanje potekalo počasi in zgolj s ponudbo manjšega nabora hotelov na nacionalnih tržiščih, resno okrevanje pa se je začelo z dodajanjem ponudbe tradicionalnih poletnih morskih in alpskih destinacij v državah in destinacijah, ki so se za turizem odprle konec junija in v začetku julija. To še dodatno potrjuje tezo, da se ponudniki SBP orientirajo povsem na povpraševanje. Na podlagi analize spletne komunikacije ponudnikov SBP s potencialnimi strankami, ki je potekala v juniju in juliju, je mogoče zaključiti, da so ti ponudbe začeli objavljati, šele ko je dejansko povpraševanje začelo naraščati, in ne že v zgodnejši fazi, ko bi si uporabe SBP najbolj želeli hotelirji, ki so imeli takoj po odprtju rekordno nizko zasedenost in zelo nizko število prodanih kapacitet za poletne mesece.

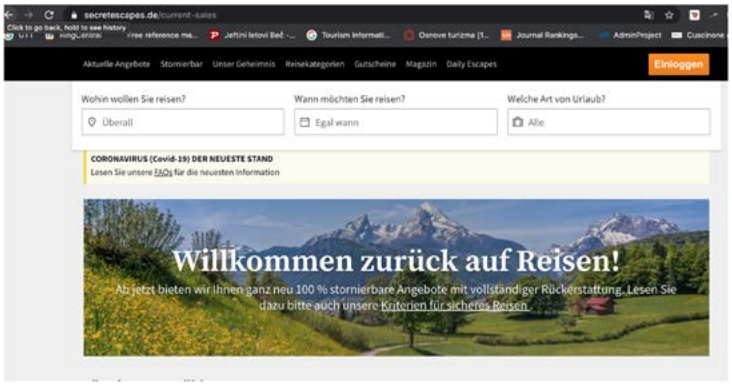
Prilagajanje ponudnikov spletnih bliskovitih ponudb na poslovanje v pandemiji covida-19

Velika novost, ki jo je prineslo okrevanje po »prvem valu« pandemije covida-19, so bili tudi pogoji rezervacije. Kot je razvidno na naslednjih slikah, so predplačila rezervacij SBP, ki ne ponujajo možnosti spremembe oz. odpovedi rezerviranega aranžmaja, v celoti nadomestile ponudbe, ki jih je možno odpovedati oz. spremeniti od 7 do 2 dni pred odhodom. Na ta način so se ponudniki SBP prilagodili številnim negotovostim, povezanim s potovanji v poletni sezoni 2020, in tako postali mnogo bolj atraktiven prodajni kanal za turiste. Hkrati pa so ponudniki SBP izgubili eno izmed temeljnih značilnosti PM, ki jim je omogočala ustvarjanje in prenos vrednosti v primerjavi s klasičnimi ponudbami hotelov – to je prodaja rezervacije brez možnosti odpovedi.

Slika 5: 100-odstotna prilagodljivost pogojev podjetja Voyage Prive



Slika 6: Secret Escapes – zagotovilo popolnega povračila predplačila



Spremembe in transformacija poslovnega modela

Situacija, ki je zaradi pandemije covida-19 nastala v letu 2020, je nedvomno eden izmed dejavnikov, ki izzovejo spremembe. Podjetja, ki delujejo v ogroženih panogah, kar turizem nedvomno je, svoje PM prilagajajo v iskanju načina, da bi preživela in ohranila zaupanje ključnih deležnikov – to so dobavitelji in odjemalci, ki jih v primeru SBP predstavljajo hotelirji in turisti. Ravno ti dve kategoriji pa znatno vplivata na spremembo PM SBP, saj ponudniki niso izgubili svoje zmožnosti za pridobivanje turistov, ki je v obdobju krize še toliko večja vrednost za hotelirje (Budler in drugi, 2020; Berezina, Semrad in Stepchenkova, 2016), vendar so bili prisiljeni sprejeti številne prilagoditve.

Da bi ohranili vrednost v očeh kupcev v teh negotovih okoliščinah, so morali ponudniki SBP prilagoditi svoj prihodkovni model tako, da so njihove ponudbe postale bolj prilagodljive. Gre za veliko spremembo ene glavnih značilnosti PM SBP, saj je ta od začetka svojega obstoja temeljil na rezervacijah, ki niso omogočale sprememb in možnosti vračila kupnine ob odpovedi aranžmaja. To je bila tudi ena izmed temeljnih vrednosti za hotelirje, saj so rezervacije, ki so jih gostje ustvarili preko tržnega kanala SBP, zagotovile vnaprejšnje prihodke (Minor, 2017). Gre torej za veliko spremembo, ki bi dolgoročno znala vplivati na odnose ponudnikov SBP s hotelirji, saj se bo njihova vrednost v očeh hotelirjev v prihodnosti spremenila.

Zanimivo bo opazovati tudi trend ponujanja dodatnih storitev za dom in prosti čas, ki so ga ponudniki SBP uvedli v času mirovanja posredovanja turističnih ponudb, saj so bila prav popolna osredotočenost specializiranih SBP na ponujanje hotelsko-turističnih aranžmajev njihova ključna značilnost. Tu gre vsekakor za vidno spremembo PM z vidika razširjanja kroga ključnih deležnikov.

Zadnja, a zagotovo omembe vredna sprememba pa je razvidna iz naslednje slike. Avstrijsko podjetje MidnightDeal, sicer relativni novinec na trgu SBP, je v poletju 2020 vsem hotelom, ki bi prek njih želeli distribuirati svoje ponudbe, ponudilo oprostitev stroškov provizije za prvih 30 dni sodelovanja. Očitno so v podjetju presodili, da je odpoved proviziji in posledično temeljnemu prihodkovnemu elementu PM SBP v teh posebnih časih lahko dobra priložnost za pridobivanje novih hotelskih partnerjev ter poudarjanje družbene odgovornosti in vrednosti za hotelirje. Tovrstno lovljenje priložnosti je tudi skladno s procesom spreminjanja PM v turizmu, kot ga opisujeta Zach in Križaj (2017).

Slika 7: MidnightDeal in odstop od provizije

Pogled v prihodnost in zaključki

Deskriptiven in podatkovno-analitičen pregled delovanja SBP v kriznem letu 2020 v Sredozemlju je razkril številne spremembe in novosti v njihovem delovanju. Poudariti velja, da gre zgolj za presečno študijo, ki delovanje SBP raziskuje v trenutni situaciji, kar je ena izmed temeljnih omejitev prispevka. V luči ponovnega zapiranja mej ob koncu poletja ter ob vse bolj negotovi pandemični situaciji v Sredozemlju bo vsekakor zanimivo opazovati, kako se bodo zgoraj zaznane in opisane spremembe PM SBP razvijale v prihodnjih mesecih. Ali bo moč zaznati ponoven velik upad turističnega povpraševanja, ki bo SBP ponovno začasno ustavil, ostaja uganka, ki jo bo razvozlal zgolj čas.

Ostaja dejstvo, da se je obseg poslovanja SBP vsaj z vidika ponudb v prvi polovici leta 2020 za Sredozemlje skrčil za približno 68 %. To je še vedno precej manj od globalnega upada potovanj in kaže na to, da so ponudniki SBP v neki meri ob polčasu krize covida-19 lahko celo proglašeni za enega izmed srečnejših poražencev v turistični branži. Kako bo v jesensko-zimskem obdobju, ko večina njihovega prometa vključevala destinacije v bolj oddaljenih in toplejših krajih (ne Sredozemlje), bo odvisno od hitrosti okrevanja letalskega sektorja.

Spremembe PM, ki so jih uvedle SBP, so jim nedvomno omogočile, da so med poletjem ohranile določeno raven prometa in prihodka in na ta način ohranile vrednost za svoje člane. Vprašanje pa ostaja, ali gre za dolgoročne spremembe in lahko govorimo o transformaciji PM ali pa gre zgolj za začasne oz. krizne prilagoditve. Predvsem z vidika ustvarjanja vrednosti za hotele se novi fleksibilni pogoji rezervacij, ki jih SBP trenutno ponujajo, ne zdijo vzdržni, vsaj ne v obdobjih, ko se bo turistično povpraševanje ponovno približalo ravni iz leta 2019.

Viri in literatura

Anderson, C. K. (2009). The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume. *Cornell Hospitality Report*, *9*(16), 6–9.

Berezina, K., Semrad, K. J. & Stepchenkova, S. (2016). The managerial flash sales dash: Is there advantage or disadvantage at the finish line? *International Journal of Hospitality Management*, *54*, 12–24.

Bratec, M., Tomat, L., Budler, M. & Minor, K. (2019). Kaj nam analitika masovnih podatkov lahko pove o uporabi spletnih bliskovitih ponudb v turizmu? *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, *21*, 303–313.

Budler, M., Bratec, M., Minor, K.B. & Tomat, L. (2020). A business model approach towards the understanding of daily deals within Internet distribution systems. *Tourism Economics*, *26*(6), 976–1000.

Byers, J. W., Mitzenmacher, M. & Zervas, G. (2012). The Groupon effect on Yelp ratings: A root cause analysis. *Proceedings of the 13th ACM Conference on Electronic Commerce*, Valencia, Spain, 4-8 Junij 2012, 248–265.

CNBC (2018). *Secret Escapes just got a $60M funding round, led by Google*. http://www.cnbc.com/2015/07/24/secret-escapes-just-got-a-60m-funding-round-led-by-google.html (najdeno 15. 6. 2020).

Hughes, S. & Beukes, C. (2012). Growth and implications of social e-commerce and group buying daily deal sites: the case of Groupon and LivingSocial. *International Business and Economics Research Journal*, *11*(8), 921–933.

Li, X. & Wu, L. (2012). Measuring effects of observational learning and social-network word-of-mouth (WOM) on the sales of daily deal vouchers. *46th Hawaii International Conference on System Sciences*, Wailea, Maui, USA, 7-10 Januar, 2908-2917.

Lo, A., Wu, J., Law, R. & Au, N. (2014). Which promotion time frame works best for restaurant group buying deals? *Tourism Recreation Research*, *39*(2), 203–219.

Minor, K. B. (2017). Hospitable or Hostile? The Impact of Daily Deals in the Hotel Sector of the Hospitality Industry. *PhD Thesis*, Cardiff Metropolitan University, UK.

Piccoli, G. & Dev, C.S. (2012). Emerging Marketing Channels in Hospitality: A global study of internet flash sales and private sales. *Cornell Hospitality Report*, *12*(5), 6–18.

Reinhold, S., Zach, F. J. & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: a review and research agenda. *Tourism Review*, *72*(4), 462–482.

Sigala, M. (2013). A framework for designing and implementing effective online coupons in tourism and hospitality. *Journal of Vacation Marketing*, *19*(2), 165–180.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, *43*(2-3), 172–194.

Tomat, L., Bratec, M., Minor, K. & Budler, M. (2019). Daily Deals in the Mediterranean Region: A Data Analytics Approach. *e-Review of Tourism Research*, *16*(2/3), 1–11.

Zach, F. J. & Krizaj, D. (2017). Experiences through design and innovation along touch points. In: Fesenmaier, D. & Xiang, Z. (Eds), *Design Science in Tourism* (pp. 215–232). Cham: Springer.

POMEN PLANIRANJA V SLOVENSKIH PODJETJIH

Tomaž Žele, Darja Peljhan

Povzetek

V prispevku predstavljamo rezultate empirične raziskave o pomenu planiranja v velikih slovenskih podjetjih. Z raziskavo smo preverili navedbe pretekle literature o problemih in nezadovoljstvu s planiranjem, ugotovili podobnosti in razlike v pogledih na planiranje managerjev slovenskih podjetij v primerjavi z managerji podjetij iz ZDA in Kanade ter identificirali možne smeri nadaljnjega raziskovanja s področja planiranja, ki bi prispevale k odpravljanju slabosti planiranja in s tem povečanju pomena in vrednosti planiranja.

Uvod

V prispevku predstavljamo stanje in pomen planiranja v Sloveniji in kaj zaznane značilnosti pomenijo v primerjavi s stanjem v podjetjih v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Kanadi, saj raziskava temelji na že uporabljenem vprašalniku v omenjenih državah. Naš namen je dati koristen prispevek k akademski literaturi in poslovni praksi s področja planiranja. Z raziskavo empirično preverimo trditve literature o problemih in nezadovoljstvu s planiranjem. Poleg tega ugotovimo podobnosti in razlike v pogledih na planiranje managerjev slovenskih podjetij v primerjavi z managerji podjetij iz ZDA in Kanade. Hkrati identificiramo tudi dejavnike, ki vplivajo na pozitivno zaznavo vrednosti planiranja.

Identificiramo možne smeri nadaljnjega raziskovanja s področja planiranja, ki bi prispevale k odpravljanju slabosti planiranja in s tem k povečanju pomena in vrednosti planiranja. Navedene ugotovitve so lahko pomemben prispevek k akademski literaturi ter izhodišče za nadaljnje raziskave v slovenskem (in morda tudi širšem regionalnem) prostoru, kjer podobna raziskava oziroma analiza v taki obliki še ni bila narejena, zato predlagamo možnosti, ki jih lahko naša raziskava pomeni za nadaljnja raziskovanja na tem področju. Hkrati je lahko raziskava praktično koristna za podjetja, saj nakazuje področja nadaljnjega delovanja za zmanjšanje slabosti planiranja, s čimer bodo lahko povečala pomen in vrednost planiranja.

Teoretično ozadje in raziskovalna vprašanja

V kontekstu vsebine prispevka se planiranje nanaša na pojem, ki je širši od računovodskega predračunavanja in se v skladu z akademsko in strokovno

terminologijo na področju managementa nanaša na taktično planiranje in kontrolo (angl. *budgeting*). To pomeni, da taktično planiranje in kontrolo obravnavamo skupaj kot prepleten proces in zanju uporabljamo pojem letno planiranje oziroma planiranje. V prispevku opredeljujemo taktično planiranje in kontrolo skladno z opredelitvami Čatra (2011, str. 110), in sicer da je taktično planiranje »proces zamišljanja poslovanja podjetja v prihodnjem enoletnem obdobju (sestavljen iz določanja taktičnih ciljev ter opredeljevanja taktik za njihovo doseganje), katerega rezultat je letni plan poslovanja«, taktična kontrola pa »proces zagotavljanja čim večje skladnosti med dejanskimi letnimi rezultati poslovanja in letnimi cilji poslovanja, ki poteka v fazah (letne) analize poslovanja ter predlaganja popravljalnih ukrepov za odpravo odstopanj med dejanskimi in planiranimi rezultati poslovanja« (Čater, 2011, str. 111).

Planiranje ima v podjetjih pomembno vlogo. Pučko (2006) pravi, da ima planiranje kot poslovodna funkcija določeno prvenstvo, brez plana pa si je kontrolo težko zamišljati. Planiranje ima tudi vrsto prednosti oziroma koristi, saj z njim aktivno vplivamo na prihodnost predmeta planiranja, poleg tega ima za podjetje vrsto koristi, kot npr. nižje tveganje, jasno določene prioritete, boljšo koordinacijo, pozitiven vpliv na uspešnost, večjo motivacijo zaposlenih, jasno določeno odgovornost in lažjo kontrolo (Čater, 2011). Kljub omenjenim koristim planiranja je v literaturi zaznanih tudi veliko kritik, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Pučko (2006) ugotavlja, da prevelika formalizacija planiranja zaradi omejevanja možnosti izkoriščanja novih poslovnih priložnosti in prilagajanja nepričakovanim razvojem v okolju negativno vpliva na uspešnost organizacije. Jensen (2001) pa pravi, da letno planiranje v podjetjih spodbuja k laganju in goljufanju, zniževanju ciljev, k napihovanju rezultatov in hazardiranju, povečuje sovražnost in nezaupanje med sodelavci ter spodbuja k delovanju v nasprotju z interesi organizacije.

Neely, Bourne in Adams (2003) navajajo izsledke raziskave, iz katerih so razvidne pomanjkljivosti tradicionalnega sistema planiranja oziroma planov. Avtorji navajajo, da so plani redko strateško osredotočeni in pogosto kontradiktorni, osredotočeni so na zmanjševanje stroškov in ne na ustvarjanje vrednosti, omejujejo odzivnost in fleksibilnost in so pogosto ovira za spremembe, dodajajo malo vrednosti – so birokratski in zavirajo kreativno razmišljanje, priprava planov je draga in časovno potratna, plani se premalo pogosto razvijajo in dopolnjujejo (po navadi enkrat letno), temeljijo na neutemeljenih predpostavkah in ugibanju, spodbujajo hazardiranje in sprevrženo (disfunkcionalno) vedenje, krepijo vertikalno delegiranje in nadzor, ne odražajo nastajajočih mrežnih struktur v organizacijah, utrjujejo meje med oddelki, namesto da bi spodbujali izmenjavo znanja, in pri ljudeh povzročajo občutek podcenjenosti. Pri tem Neely et al. (2003) še navajajo argumentacijo pretežnega

deleža literature, da skupni učinek teh šibkosti tradicionalnega planiranja vodi k nižji uspešnosti poslovanja.

Kljub mnogim zaznanim slabostim letnega planiranja Otley (1999) ugotavlja, da je proces letnega planiranja še vedno osrednji mehanizem koordiniranja večine organizacij, zato zavrača brezskrbno ukinitev letnih planov in predlaga osredotočenje pozornosti na ključna področja, ki potrebujejo izboljšanje. V literaturi so zaznani tudi predlogi za izboljšanje vsaj dela slabosti tradicionalnega planiranja. Avtorji (Neely et al., 2003; Henttu-Aho, 2018; Valuckas, 2019) so v literaturi identificirali nekatere pristope in tehnike, ki so lahko v pomoč pri izboljšanju procesov planiranja, vendar obenem priznavajo, da omenjene rešitve niso celovite in v najboljšem primeru rešujejo posamično konkretno pomanjkljivost. Tehnike in pristopi, ki jih uvrščajo med tehnike izboljšanega planiranja (angl. *better budgeting*), so naslednji: koncept planiranja po aktivnostih poslovnega procesa (angl. *activity based budgeting*), koncept ničelnega planiranja (angl. *zero base budgeting*), koncept obvladovanja vrednosti podjetja (angl. *value based management*), koncept planiranja dobička (angl. *profit planning*) ter koncept obnavljajočih se planov in napovedi (angl. *rolling budgeting*).

Hope in Fraser (2003) sta kot odgovor na probleme planiranja predlagala model preseženega predračunavanja (angl. *beyond budgeting*). O njem govorita kot o (alternativnem) managerskem modelu, ki temelji na odločevalnih potrebah najnižje ravni managementa. Gre za nabor alternativnih procesov, ki podpirajo relativne cilje in nagrade, nenehno planiranje, omogočanje virov na zahtevo, dinamično navzkrižno koordiniranje znotraj celotnega podjetja in bogato področje kontrol na več ravneh. Libby in Lindsay (2010) ugotavljata, da namerava večina severnoameriških podjetij kljub mnogim kritikam letnega planiranja nadaljevati z uporabo letnih planov za kontrolo (torej za motiviranje managerjev in kot standard za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti), saj v letnih planih oziroma procesu letnega planiranja zaznavajo določeno vrednost.

V prispevku odgovarjamo na naslednja raziskovalna vprašanja:

› *Ali praksa planiranja v podjetjih v Sloveniji potrjuje navedbe oziroma ugotovitve literature o problemih tradicionalnega planiranja?* Zanima nas, kako podjetja vrednotijo planiranje, kakšne funkcije mu pripisujejo in ali načrtujejo spremembe v zvezi s planiranjem. Prav tako želimo izvedeti, kako v podjetjih zaznavajo probleme planiranja, kot jih izpostavlja literatura, še posebno Hansen et al. (2003), in sicer glede zahtevnosti in velike porabe časa za planiranje, glede oviranja prilagajanja spremembam, glede šibke povezanosti s strategijo in glede nezanesljivosti presojanja uspešnosti in učinkovitosti ter hazardiranja v zvezi s plani.

- *Kakšen pomen pripisujejo slovenska podjetja planiranju v primerjavi s podjetji v ZDA in Kanadi ter kako gledajo na posamezne slabosti planiranja v primerjavi z omenjenimi tujimi podjetji?* Ugotovitve lastne empirične raziskave želimo primerjati z ugotovitvami primerljive empirične raziskave podjetij v ZDA in Kanadi. Področja, kjer bodo ugotovljene razlike, nam lahko služijo kot izhodišča za nadaljnja raziskovanja.

- *Kakšne so nadaljnje možnosti raziskovanja s področja planiranja, ki bi prispevale k odpravljanju slabosti planiranja in s tem k povečanju pomena in vrednosti planiranja?* Proučiti želimo povezanost vrednosti, ki jo sistemu planiranja pripisujejo v podjetjih, z uspešnostjo in učinkovitostjo podjetja, strategijo podjetja, velikostjo podjetja, predvidljivostjo dejavnikov okolja v povezavi s planom, z intenzivnostjo napora in vpletenosti managerjev v pripravo plana, s povezanostjo letnega planiranja s strategijo podjetja in pogostnostjo pojavljanja različnih vrst hazardiranja v zvezi s plani. Na ta način želimo ustvariti podlago za identificiranje nadaljnjih možnosti raziskovanja s področja planiranja.

Metoda dela

Empirična raziskava je izvedena na osnovi spletnega anketnega vprašalnika. Ta temelji pretežno na anketnem vprašalniku avtorjev Libby in Lindsay (2010) in je podrobneje predstavljen v Žele (2016). Vprašalnik so najprej pilotsko testirale tri osebe in ga na osnovi povratnih informacij delno popravile. Anketni vprašalnik obsega 28 vprašanj, ki jih lahko razdelimo na naslednje sklope: (1) vprašanja, povezana z zaznavanjem respondentov glede planiranja v podjetjih; (2) vprašanja, povezana z zaznavanjem respondentov v zvezi s kritikami planiranja; (3) vprašanja, povezana z značilnostmi respondentov in podjetij. Ciljna populacija raziskave so bila velika podjetja v Sloveniji.

Ciljni respondenti so bili managerji, ki so v velikih podjetjih v Sloveniji odgovorni za management planiranja in kontrole, kot npr. vodja službe za finance in računovodstvo, član uprave za finance, vodja kontrolinga, vodja planske službe, vodja službe za ekonomiko poslovanja, strokovni sodelavec v enoti za finance, računovodstvo oziroma kontroling in podobno. Na osnovi izbranih kriterijev (Žele, 2016) je bil oblikovan seznam 628 podjetij. V nadaljevanju je bilo na podlagi razpoložljivih informacij o elektronski pošti in strinjanja respondentov na 540 elektronskih poštnih naslovov poslano vabilo k sodelovanju v raziskavi. Spletni anketni vprašalnik je bil pripravljen v spletni aplikaciji 1KA. Na osnovi vabil k izpolnjevanju ankete je bilo v celoti ali delno izpolnjenih 43 anketnih vprašalnikov, kar je 8,0 % vseh poslanih vabil za izpolnitev anketnih vprašalnikov oziroma 6,8 % vseh podjetij v ciljnem naboru vzorca. Podrobnejši podatki o strukturi respondentov so na voljo v Žele (2016).

Rezultati in razprava

Na osnovi rezultatov empirične raziskave smo poiskali odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. V nadaljevanju predstavljamo glavne ugotovitve raziskave, podrobnejša predstavitev rezultatov raziskave je na voljo v Žele (2016).

Najprej nas je zanimalo, ali praksa planiranja v slovenskih podjetjih potrjuje navedbe oziroma ugotovitve literature o problemih tradicionalnega planiranja. Kot je razvidno iz slike 1, smo ugotovili, da slovenska podjetja letno planiranje najpogosteje uporabljajo za planiranje (81 % podjetij) in kot standard za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja (72 %), manj pa za motiviranje managerjev (35 %), prerazporeditve virov (35 %), koordiniranje (26 %) in drugo (9 %).

Slika 1: Nameni uporabe letnega planiranja (v %) (n = 43)

Opomba: Možnih je bilo več odgovorov.

Kot prikazuje tabela 1, uporablja sistem letnega planiranja kot orodje kontrole (nadzora) velika večina (93,0 %) respondentov, od tega jih 97,3 % sistema letnega planiranja ne namerava opustiti, 18,9 % pa jih namerava spremeniti sisteme letnega planiranja. V tabeli 2 prikazujemo strukturo odgovorov na vprašanje, kjer so respondenti izbirali vrednosti od 0 (najnižja možna ocena) do 100 (najvišja možna ocena): »Koliko vrednosti sistem letnega planiranja doprinaša k obvladovanju poslovanja vašega podjetja? Kakšno splošno oceno bi pripisali vašemu sistemu/procesu letnega planiranja, če upoštevate porabljeni čas za proces letnega planiranja in uspešnost sistema letnega planiranja pri podpori doseganja različnih ciljev podjetja ter kakršno koli disfunkcionalno vedenje, ki ga sistem letnega planiranja povzroča ali ga ne povzroča?« Na podlagi rezultatov sklepamo, da slovenska podjetja visoko vrednotijo svoj sistem letnega planiranja; kar 83,3 % respondentov mu je dodelilo vrednost vsaj 60 od 100 točk.

V raziskavi smo ugotovili, da je povprečni čas za izvedbo formalnega procesa letnega planiranja v slovenskih podjetjih je 7,55 tedna, medtem ko je povprečni čas, ki ga

managerji potrebujejo za izvedbo nalog letnega planiranja, 4,35 tedna (Žele, 2016). To pomeni, da je poraba časa slovenskih podjetij za izvedbo formalnega procesa letnega planiranja precej nižja od časa, ki ga navajajo Hope in Fraser (2003) (12–20 tednov za proces planiranja ter 20–30 % managerskega časa) oziroma Umapathy (1987) (21–40 % managerskega časa). Poleg tega med slovenskimi podjetji zaznavamo precej intenziven napor in močno vpletenosti managerjev za pripravo letnega plana. Kar 50 % respondentov je na petstopenjski lestvici podalo najvišjo oceno 5 (intenzivno), medtem ko je povprečna ocena 4,03 (Žele, 2016).

Tabela 1: Uporaba letnega plana v slovenskih podjetjih

	Frekvenca	**Delež (%)**
Q 2 – Zanima nas, ali letni plan (angl. *budget*) v podjetju uporabljate kot orodje nadzora. Z nadzorom je mišljena uporaba letnega plana za motiviranje managerjev in kot standard za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti. Če se letni plan ne uporablja za nadzor, se še vedno lahko uporablja za prerazporeditev virov, planiranje in koordiniranje.		
Da.	40	93,0
Ne.	3	7,0
Skupaj	43	100,0
Q 3 – Ali namerava vaše podjetje v naslednjih dveh letih opustiti letne plane kot orodje za nadzor?		
Ne. Verjetno bomo z uporabo letnih planov za nadzor nadaljevali.	36	97,3
Da. Načrtujemo opustitev letnih planov za nadzor.	1	2,7
Skupaj	37	100,0
Q 4 – Ali v naslednjih dveh letih načrtujete kakršnekoli spremembe v vašem sistemu letnega planiranja?		
Ne.	30	81,1
Da.	7	18,9
Skupaj	37	100,0

Opomba: Če je respondent na vprašanje Q 2 odgovorili z NE, je bil preusmerjen na vprašanje Q 22 (Žele, 2016).

Tabela 2: Vrednotenje sistema letnega planiranja v slovenskih podjetjih

Vrednost	Frekvenca	Delež (%)
40	3	8,3
50	3	8,3
60	2	5,6
70	5	13,9
80	10	27,8
90	11	30,6
100	2	5,6
Skupaj	36	100,0

Ocene slovenskih podjetij o predvidljivosti dejavnikov okolja se nagibajo na nepredvidljivo stran šeststopenjske lestvice; povprečna vrednost znaša 3,42. Poleg tega se je s trditvijo, da je zaradi nepredvidljivosti dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje, zanesljiv letni plan težko oblikovati, vsaj delno strinjalo kar 61,1 % respondentov, vendar se je s trditvijo, da med letom letni plani hitro zastarijo oziroma postanejo neuporabni, vsaj delno strinjalo 42,9 % respondentov (Žele, 2016). To pomeni, da problem nepredvidljivosti okolja sicer vpliva na zahtevnost priprave planov, vendar ne moremo popolnoma posplošiti, da plani hitro zastarevajo in postanejo neuporabni.

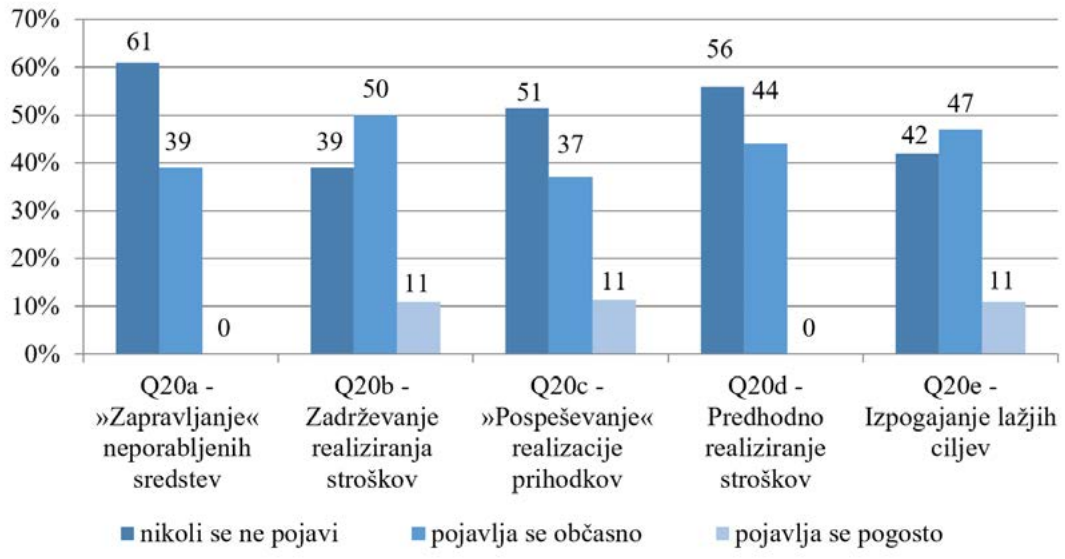
Rezultati o opiranju podjetij na sistem letnega planiranja za prilagajanje tržnim razmeram v Sloveniji kažejo, da se ta zmerno naslanjajo na sistem letnega planiranja. Obenem sistem letnega planiranja pri prilagajanju tržnim spremembam ocenjujejo kot vsaj delno uspešnega (80,6 % respondentov je sistem letnega planiranja ocenilo vsaj kot nekoliko uspešen). Podjetja pridobivajo nove vire med letom tudi izven omejitev postavljenega letnega plana in s posodobitvami letnega plana med letom (samo 41,7 % podjetij namreč po potrditvi letnega plana ohranja letni plan fiksen in ga ne spreminja).

Kaplan in Norton (2001) navajata opažanja, da večini podjetij, s katerimi sta delala, ne uspe povezati svojih sistemov letnega planiranja z doseganjem strateških ciljev; Hope in Fraser (2003) pa sta prepričana, da so letni plani tipično pripravljeni ločeno od strategije in z njo niso usklajeni. Rezultati slovenskih podjetij omenjenih kritik ne podpirajo, saj so vsi respondenti izrazili vsaj delno strinjanje s trditvijo o jasni (eksplicitni) povezanosti procesa letnega planiranja s strateškimi cilji v njihovih podjetjih. Poleg tega slovenska podjetja uporabljajo letno planiranje za spodbujanje strateškega razmišljanja, razvoj oziroma usmerjanje strategije ter razvijanje taktičnih pobud za zmanjšanje razkoraka med obstoječo in želeno ravnjo uspešnosti in učinkovitosti (mediana povprečja odgovorov tega sklopa trditev na šeststopenjski lestvici je 4,67, povprečna vrednost pa 4,62). Obenem tudi ugotavljamo, da je sistem

letnega planiranja pomemben del elementov nadzora v slovenskih podjetjih za implementiranje strategije. Respondenti so sistemu letnega planiranja pripisali 35,6 točke od 100 točk; znotraj strukture ponujenih oblik implementiranja strategije kot elementov nadzora so bili na voljo še sistem merjenja in presojanja uspešnosti in učinkovitosti, hierarhična struktura avtoritete in sistemi omejitev.

Iz rezultatov v zvezi s hazardiranjem (glej sliko 2) lahko sklepamo, da je hazardiranje v zvezi s plani med slovenskimi podjetji prisotno. Najpogostejši sta dve obliki hazardiranja, ki se vsaj občasno pojavljata pri več kot 50 % respondentov. Prva oblika je zadrževanje realiziranja stroškov (tj. zadrževanje realiziranja stroškov, ki bi jih bilo treba realizirati, za doseganje ciljev letnega plana), druga pa izpogajanje lažjih ciljev, kot so dejansko dosegljivi (manager se izpogaja za cilje letnega plana, ki so lažje dosegljivi od tistega, kar misli, da lahko doseže). Pri drugih oblikah hazardiranja je pogostnost pojavljanja manjša od 50 %, vendar vseeno nezanemarljiva (med 39 % in 48 %). Ti rezultati do neke mere podpirajo navedbe nekaterih avtorjev o pogostnosti pojavljanja hazardiranja (Bart, 1988; Jensen, 2001; Hope & Fraser, 2003). Pomembna ugotovitev pa izhaja iz rezultatov korelacije med oceno stopnje negativnega učinka hazardiranja na dolgoročno uspešnost in učinkovitost podjetja ter pogostnostjo pojavljanja posameznih vrst hazardiranja. Pozitivna, srednje visoka korelacija ($r = 0{,}544$, $p = 0{,}000$) kaže na to, da povečan obseg hazardiranja v zvezi z letnimi plani negativno vpliva na dolgoročno uspešnost in učinkovitost podjetja.

Slika 2: Hazardiranje v zvezi s plani (n = 36 oziroma 35)*



*Opomba: * Pri odgovoru Q20c je n = 35, pri drugih odgovorih je n = 36.*

Drugo raziskovalno vprašanje je bilo, kakšen pomen pripisujejo planiranju slovenska podjetja v primerjavi s podjetji v ZDA in Kanadi ter kako gledajo na posamezne slabosti planiranja v primerjavi z omenjenimi tujimi podjetji. Med respondenti slovenskih podjetij je 93 % takih, kjer v podjetjih uporabljajo sistem letnega planiranja kot orodje kontrole (tj. za motiviranje managerjev in kot standard za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti), kar je 14 odstotnih točk več kot pri severnoameriških respondentih iz raziskave Libby in Lindsay (2010). Med slovenskimi respondenti je delež tistih, kjer podjetja izkazujejo namere za izboljšanje sistemov letnega planiranja, 18,9 %, kar je dosti manj kot med kanadskimi (teh je 46 %) (Libby & Lindsay, 2010). Zanimivo je tudi to, da je med finskimi podjetji 14,3 % takih respondentov, kjer so v podjetjih opustili ali nameravajo opustiti tradicionalni sistem letnega planiranja, 60,7 % respondentov je izkazalo, da nameravajo obstoječi sistem letnega planiranja izboljšati, medtem ko jih 25 % obstoječega sistema letnega planiranja ne namerava opustiti (Eckholm & Wallin, 2000). V zvezi z vrednotenjem sistema letnega planiranja lahko ugotovimo, da visoko vrednotenje sistema letnega planiranja poleg slovenskih podjetij velja tudi za severnoameriška podjetja (Libby & Lindsay, 2010), kar še dodatno podkrepi ugotovitev, da večina podjetij letnega planiranja za nadzor ne namerava ukiniti. Mediana porabljenega časa za izvedbo procesa letnega planiranja je pri slovenskih respondentih za en mesec krajša kot pri severnoameriških, vendar je poraba časa managerjev za naloge letnega planiranja primerljiva s severnoameriškimi podjetji. Ugotovimo lahko tudi, da je intenzivnost napora in vpletenosti managerjev v pripravo letnega plana med slovenskimi podjetji precej visoka, kar je primerljivo s severnoameriškimi podjetji (Libby & Lindsay, 2010).

Rezultati o opiranju podjetij v Sloveniji na sistem letnega planiranja za prilagajanje tržnim razmeram kažejo primerljive implikacije kot pri severnoameriških podjetjih, in sicer da kljub zmernemu naslanjanju podjetij na sistem letnega planiranja ta izboljšujejo »nepopolnost« prilagodljivosti sistema letnega planiranja z različnimi oblikami posodobitev plana med letom in z uporabo metod prerazporeditve virov izven omejitev postavljenega letnega plana (Libby & Lindsay, 2010). Rezultati kažejo vsaj delno strinjanje vseh respondentov s trditvijo o jasni (eksplicitni) povezanosti procesa letnega planiranja s strateškimi cilji v slovenskih podjetjih, kar se dokaj ujema z ugotovitvami raziskave v severnoameriških podjetjih (čeprav je del severnoameriških respondentov v nasprotju s slovenskimi izrazil tudi nestrinjanje) (Libby & Lindsay, 2010). Rezultati o uporabi procesa letnega planiranja za spodbujanje strateškega razmišljanja, razvoj oziroma usmerjanje strategije ter razvijanje taktičnih pobud za zmanjšanje razkoraka med obstoječo in želeno ravnjo uspešnosti in učinkovitosti so primerljivi z ugotovitvami raziskave v severnoameriških podjetjih (Libby & Lindsay, 2010).

Delež respondentov, kjer v podjetjih zelo poudarjajo doseganje planskih ciljev v procesu presojanja uspešnosti in učinkovitosti managerjev, je v Sloveniji 61,1 %, v Kanadi 51,7 % oziroma v ZDA 70,2 %. Delež slovenskih podjetij, ki uporabljajo pogodbe s fiksno določeno uspešnostjo, je zelo nizek (2,6 %) in nižji kot med ameriškimi (9 %) oziroma kanadskimi podjetji (5 %). Dve vrsti hazardiranja v zvezi z letnimi plani, ki se vsaj občasno pojavljata v podjetjih več kot polovice respondentov v vseh treh primerjanih populacijah respondentov (Slovenije, ZDA in Kanade), sta zadrževanje realiziranja stroškov (ki bi jih bilo treba realizirati za doseganje ciljev letnega plana) in izpogajanje lažjih ciljev (vrsta hazardiranja v zvezi z letnimi plani, ko se manager izpogaja za cilje letnega plana, ki so lažje dosegljivi od tistega, kar meni, da lahko doseže). Druge v vprašalniku navedene vrste hazardiranja v zvezi s plani so bile vsaj občasno zaznane pri več kot polovici respondentov samo pri skupini respondentov iz ZDA (Libby & Lindsay, 2010).

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju smo ugotavljali, kakšne so nadaljnje možnosti raziskovanja s področja planiranja, ki bi prispevale k odpravljanju slabosti planiranja in s tem k povečanju pomena in vrednosti planiranja. Korelacija med vrednostjo sistema letnega planiranja in izbranimi kazalniki uspešnosti in učinkovitosti slovenskih podjetij je pozitivna, nizka in statistično značilna ($r = 0{,}389$, $p = 0{,}01$). Čeprav ta rezultat kaže na to, da je dober sistem letnega planiranja povezan z uspešnejšim poslovanjem, te vzročnosti zaradi narave analize ne moremo dokazati. Pozitivna statistično značilna korelacija med vrednostjo letnega planiranja in uspešnostjo in učinkovitostjo podjetij je razvidna tudi med podjetji iz ZDA in Kanade (Libby & Lindsay, 2010). Ugotovili smo tudi, da je korelacija med vrednostjo sistema letnega planiranja in pogostnostjo pojavljanja različnih vrst hazardiranja v zvezi z letnimi plani negativna, srednje visoka in statistično značilna ($r = -0{,}480$, $p = 0{,}002$). Ta ugotovitev implicira, da z zmanjšanjem obsega hazardiranja v zvezi z letnimi plani podjetja lahko povečajo vrednost sistema letnega planiranja.

Ena od možnih smeri nadaljnjega raziskovanja je iskanje načinov za zmanjšanje potrebnega časa za izvedbo aktivnosti v zvezi z letnimi plani. Za podjetja bi bilo koristno ugotoviti, katere aktivnosti pri letnem planiranju časovno najbolj obremenjujejo managerje. Za te aktivnosti je treba proučiti, ali se lahko izvajajo drugače, ali jih lahko izvajajo drugi v podjetju (če bi bilo to stroškovno ceneje za podjetje) oziroma ali se lahko obseg take aktivnosti z informatizacijo procesa zmanjša. Zanimivo bi bilo identificirati vrste in pogostnost tehnik oziroma pristopov za posodabljanje plana med letom (oziroma znotraj planskega obdobja), ki jih uporabljajo podjetja, in katera od teh tehnik oziroma pristopov najbolj vpliva na povečanje uspešnosti planiranja pri prilagajanju tržnim spremembam. Pri tem bi bilo smiselno tudi identificirati vzroke, zakaj je posamezna tehnika (pristop) posodobitve plana uspešnejša od drugih oziroma od katerih dejavnikov je uspešnost posamezne tehnike oziroma pristopa odvisna (npr.

vpliv velikosti, strategije, dejavnosti podjetja na uspešnost posamezne tehnike oziroma pristopa). Eden od vidikov povečanja prilagodljivosti sistema planiranja so možnosti za prerazporeditev virov v planskem obdobju, kar smo proučevali tudi v tej raziskavi. Nadaljnje raziskovanje bi bilo lahko usmerjeno v identificiranje drugih načinov povečevanja prilagodljivosti sistema letnega planiranja in vpliva teh posameznih načinov na (časovno in stroškovno) razbremenitev managerjev s planiranjem ter z njihovim vplivom na uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja.

V raziskavi smo ugotovili dokaj visoko povezanost letnega planiranja slovenskih podjetij z njihovim procesom strateškega planiranja. Ena od usmeritev nadaljnjih raziskav bi bila lahko proučitev razlogov omenjenih razlik v zaznavi stopnje eksplicitnosti povezanosti med letnim in strateškim planiranjem, dejavnikov, ki vplivajo na uspešnejšo povezanost in identificiranje, kateri načini povezovanja procesa letnega planiranja s procesom strateškega planiranja so najučinkovitejši in najbolj vplivajo na uspešnost povezovanja obeh omenjenih planskih procesov. Razlike bi lahko iskali med podjetji različnih držav, različnih dejavnosti, različnih velikosti ali različnih strateških pristopov. Ena od možnih smeri nadaljnjega raziskovanja je lahko iskanje načinov za zmanjšanje obsega hazardiranja v zvezi s plani, da bi se zmanjšal negativen vpliv na dolgoročno uspešnost in učinkovitost podjetja. Podjetjem lahko zavedanje o obsegu in vrstah hazardiranja v zvezi s plani omogoči, da iščejo mehanizme za zmanjšanje hazardiranja in s tem vplivajo na izboljšanje svoje dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti.

Možna vrsta raziskovanja bi bilo iskanje povezav med posameznimi oblikami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti managerjev (pogodbe s fiksno določeno uspešnostjo, različni pristopi z upoštevanjem subjektivne presoje in drugih dejavnikov) v zvezi s plani in posameznimi oblikami hazardiranja v povezavi s plani. Usmeritev raziskovanja je lahko tudi v proučevanju, kako podjetja, ki med letom plana ne spreminjajo, zmanjšujejo okornost svojega sistema letnega planiranja oziroma kako povečujejo njegovo fleksibilnost in katere pristope pri tem uporabljajo. Zanimivo bi bilo tudi proučevanje, v čem se razlikujejo podjetja, ki plana med letom ne spreminjajo, in tista, ki ga na različne načine prilagajajo znotraj planskega obdobja. Tako bi ugotavljali, ali obstajajo razlike v stilu vodenja podjetja, organizacijski strukturi podjetja, dejavnosti podjetja, razširjenosti oziroma dostopnosti informacijske podpore o poslovanju različnim ravnem zaposlenih in podobno. Podobno raziskavo bi lahko pripravili tudi za druge velikosti podjetij v Sloveniji, tj. tudi za srednja, mala in mikro podjetja. S tem bi lahko dobili natančnejšo sliko stanja letnega planiranja glede na različne velikostne segmente podjetij. Rezultate slovenskih podjetij smo v prispevku najbolj sistematično primerjali z rezultati podjetij iz ZDA in Kanade. Zanimiva bi bila tudi širša sistematična primerjava ugotovitev te raziskave z značilnostmi planiranja

podjetij tistih držav, ki so slovenskim podjetjem poslovno in kulturno bližje in s katerimi slovenska podjetja intenzivneje sodelujejo.

Sklep

V prispevku smo razpravljali o pomenu planiranja v velikih slovenskih podjetjih na podlagi rezultatov empirične raziskave. Z raziskavo smo prispevali k akademski literaturi in poslovni praksi s področja planiranja. Empirično smo preverili trditve literature o problemih in nezadovoljstvu s planiranjem, ugotovili podobnosti in razlike v pogledih na planiranje managerjev slovenskih podjetij v primerjavi z managerji podjetij iz ZDA in Kanade ter identificirali možne smeri nadaljnjega raziskovanja s področja planiranja, ki bi prispevale k odpravljanju slabosti planiranja in s tem k povečanju njegovega pomena in vrednosti.

Ugotovili smo, da obstaja pozitivna povezanost med vrednostjo sistema letnega planiranja ter izbranimi kazalniki uspešnosti in učinkovitosti slovenskih podjetij, kar je primerljivo z ugotovitvami za podjetja iz ZDA in Kanade. Poleg tega smo ugotovili negativno povezanost med vrednostjo sistema letnega planiranja in pogostnostjo pojavljanja različnih vrst hazardiranja v zvezi z letnimi plani med slovenskimi respondenti.

Razmišljanja o nadaljnjem raziskovanju so pokazala, da je področje planiranja v podjetjih še zelo odprto za nova spoznanja in rešitve. Poleg izboljšanja plastičnosti oziroma predstavljivosti procesov planiranja smo prepričani, da lahko izsledki naše empirične raziskave prispevajo k obstoječemu akademskemu in strokovnemu znanju na področju planiranja. Verjamemo tudi, da bodo ugotovitve, predstavljene v prispevku, lahko koristne za managerje v podjetjih, da si bodo z njimi olajšali identificiranje problemov v zvezi s planiranjem, predvsem pa bodo lažje prepoznavali in implementirali rešitve za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

Literatura in viri

Bart, C. K. (1988). Budgeting gamesmanship. *Academy of Management Executive*, *2*(4), 285–294.

Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Eckholm, B. G. & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead?. *The European Accounting Review*, *9*(4), 519–539.

Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W.A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, *15*, 95–116.

Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, *29*(3-4), 327–360.

Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Jensen, M. C. (2001). Corporate Budgeting Is Broken - Let's Fix It. *Harvard Business Review*, *79*(10), 94–101.

Kaplan, R. S. & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, *21*(1), 56–75.

Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, *7*(3), 22–28.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, *10*(4), 363–382.

Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Umapathy, S. (1987). *Current Budgeting Practices in US Industry.* Quorum Books: New York.

Valuckas, D. (2019). Budgeting reconsidered: Exploring change initiative in a bank. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *15*(1), 100–126.

Žele, T. (2016). Pomen predračunavanja v slovenskih podjetjih: Empirična raziskava. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zele4892.pdf.

POSLOVNI MODELI IN OKVIRI ZA DINAMIČNI MANAGEMENT OSKRBOVALNIH VERIG

Marko Budler

Povzetek

Organizacije praviloma konkurirajo kot del oskrbovalne verige, s čimer dosegajo učinkovitejšo izmenjavo informacij, hitrejšo odzivnost in dinamično prilagajanje spremembam iz okolja. Nepričakovane motnje (npr. koronavirusna bolezen) od podjetij v oskrbovalnih verigah zahtevajo razvite dinamične sposobnosti, sprejemanje odločitev pa uporabo managerskih orodij – okvirov. Z dano pregledno študijo organizacijam v oskrbovalnih verigah pomagam pri uporabi tovrstnih okvirov, pri upoštevanju elementov poslovnih modelov in pri oblikovanju ustreznih dinamičnih sposobnosti. Temeljne ugotovitve študije sledijo iz analize ključnih pojmov na področju poslovnih modelov, ki jih povežem s preteklo študijo primera in predhodno razvitim konceptualnim modelom. Rezultati demonstrirajo tematska področja poslovnih modelov in njihovo vlogo ob dinamičnih sposobnostih za prilagajanje oskrbovalnih verig.

Uvod

Uspešnost organizacij v oskrbovalnih verigah (OV) je odvisna od sposobnosti prilagajanja spremembam, ki so stalnica v turbulentnem globalnem poslovnem okolju. Večje nedavne spremembe, kot so rast spletnega poslovanja, lokalizacija, uvajanje konceptov in tehnologij industrije 4.0, kot je 3D-tiskanje, večkanalna distribucija in promocija ter osredotočenost na stranko, spreminjajo vloge deležnikov, skupne aktivnosti in povezanost procesov vzdolž OV in poslovne modele (Christopher & Holweg, 2011; Pereira, Christopher & Da Silva, 2014; Trkman & McCormack, 2009; Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012; Ritala & Sainio, 2014). Organizacije se na spremembe praviloma odzovejo tako, da spreminjajo obstoječe poslovne modele in/ali dodajajo nove. Poslovni model opisuje strukturo, vsebino in koordinacijo aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost za uporabnike z zajemanjem poslovnih priložnosti (Zott, Amit & Massa, 2011). Poslovni model je opis oz. 'arhitektura' aktivnosti, s katerimi organizacije ustvarjajo in prenašajo vrednost do končnih uporabnikov ter ustvarjeno vrednost spreminjajo v denar in druga finančna sredstva.

Problem je, da se je v preteklosti razvoj poslovnih modelov osredotočal na vodilno organizacijo (angl. *focal organization*), medtem ko se je premalo poudarjal pomen vključevanja številnih deležnikov v razvoj, spreminjanje in usklajevanje

poslovnih modelov med organizacijami v OV (Teece, 2010; Ritala & Sainio, 2014). Z vključevanjem partnerjev, dobaviteljev, končnih uporabnikov in zunanjih izvajalcev se spreminjajo elementi poslovnih modelov. Spreminja se način, kako organizacije ustvarjajo vrednost in jo prenašajo do končnih uporabnikov. Da se organizacijam uspe pravočasno prilagajati ali uvajati nove poslovne modele, potrebujejo ustrezne dinamične sposobnosti. Z njimi organizacije v OV »prepoznavajo, zajemajo in spreminjajo« poslovne priložnosti (Teece, 2012). Katere so potrebne dinamične sposobnosti in kako z njimi spreminjati obstoječe in/ali uvajati nove poslovne modele, opišejo okviri v managementu. V nadaljevanju s prikazom nastanka okvirov in z razvojem lastnega okvira za management poslovnih modelov na ravni OV izboljšam razumevanje vloge poslovnih modelov v managementu storitveno naravnane OV.

Študija razlaga, kako oblikovati okvir za razvoj poslovnih modelov in dinamičnih sposobnosti ter z analizo ključnih pojmov prispevati k obstoječi bazi znanja za management poslovnih modelov na ravni OV in k razumevanju potrebnih dinamičnih sposobnosti za management (več) poslovnih modelov. Ne nazadnje pa podatke pretekle študije primera uporabim za utemeljitev managementa poslovnih modelov na osnovi dinamičnih sposobnosti. Struktura prispevka je naslednja. V naslednjem poglavju sledi pregled literature s področja poslovnih modelov, okvirov v managementu in dinamičnih sposobnosti. V poglavju Rezultati predstavljam ključne ugotovitve s področja nastanka okvirov, razvoja poslovnih modelov in lastni okvir za management poslovnih modelov na ravni OV. V diskusiji obravnavam vlogo poslovnih modelov na različnih ravneh. Identificiram elemente poslovnih modelov na ravni OV in povezavo z dinamičnimi sposobnostmi, ki so pomembne za dinamično prilagajanje OV. Uporaba razvitega okvira je potrjena na študiji primera Pošte Slovenije, d. o. o.

Teoretično ozadje

Koncept upravljanja OV temelji na povezovanju in izmenjavi informacij vseh deležnikov za zagotavljanje učinkovite oskrbe storitev in produktov kupcu (Kshetri, 2018). Zaradi stalnih sprememb in negotovosti glede prihodnjih tveganj se bo povezovanje v OV predvidoma stopnjevalo še naprej, OV pa bodo morale iskati izboljšane rešitve za delovanje na osnovi prilagodljivosti spremembam (Christopher & Holweg, 2011). Medtem ko so se v preteklosti OV odzvale pretežno s spreminjanjem poslovnega modela vodilne organizacije, sta dandanes potrebna premislek in povezanost na ravni vseh poslovnih modelov oz. zasledovanje enega poslovnega modela na ravni OV. Ustrezno zasnovan poslovni model je namreč možen vir konkurenčne prednosti, izboljša delovanje organizacij v OV ter povezuje partnerje, tekmece, tretje osebe in kupce v OV. Ključni vprašanji pa ostajata, kako oblikovati 'zmagovalni poslovni model' in kako naj se poslovni modeli prilagajajo spremembam v okolju (Trkman, Budler & Groznik, 2015).

Sodobni poslovni modeli izboljšajo razumevanje ustvarjanja in prenašanja vrednosti do končnih (ali poslovnih) odjemalcev, delovanje organizacij in celotnih OV, ob tem pa temeljijo na t. i. soustvarjanju vrednosti med večino deležnikov (Ren et al., 2015). Poslovni model OV odseva predpostavko odločevalcev o tem, kaj stranke želijo, kako jim to uresničiti in katere aktivnosti morajo OV izvajati in usklajevati, da bi uspešno, točno in v pravi kakovosti zadovoljile potrebe kupcev, ne nazadnje pa s temi aktivnostmi ustvarjajo dobiček (Teece, 2010). Nepredvidljive spremembe v OV lahko nastanejo tudi kot posledica spremenjenih navez z dobavitelji, partnerji, strankami in konkurenti ter zaradi nepredvidljivih kriz, kot je nedaven primer pandemije koronavirusa (Yi, Ngai & Moon, 2011; Farahani et al., 2014). Da bi bile OV pripravljene na spremembe, še preden se te zgodijo, morajo graditi t. i. dinamične sposobnosti, s katerimi lažje izvajajo poslovne in odločitvene procese v obdobjih neslutenih pretresov poslovnih ekosistemov. Prav tako je potrebno razumevanje kompleksnega, dinamičnega in vzajemnega delovanja poslovnih modelov in dinamičnih sposobnosti, pri čemer si pomagamo z managerskimi orodji – okviri.

Okviri managerjem in raziskovalcem na področju managementa OV in poslovnih modelov omogočajo primerjavo konceptov, principov, metod, standardov in modelov, s katerimi si pomagajo pri preoblikovanju poslovnih modelov in pri gradnji dinamičnih sposobnosti (Rezaei, Chiew & Lee, 2014). Okviri v managementu pa zaobjemajo vzajemno delovanje različnih struktur, elementov, procesov in strateških ciljev, ki omogočajo izvedbo določenih aktivnosti, primerjave med različnimi entitetami ali sledenje ciljem podjetja (Andrew & Evans, 2011). Deležniki OV vidijo uporabo okvirov v managementu kot doprinos k racionalnim odločitvam managerjev. Uporabo okvirov v managementu (OV) upravičujejo tudi številni drugi razlogi (Lambert et al., 2005); med drugim zmanjšajo nejasnosti, ko poteka koncipiranje novega področja, kakršen je management OV. Organizacije v OV bodo tako s pomočjo okvirov, pregledov področja poslovnih modelov in razvoja arhitekture poslovnega modela na ravni OV suverene pri iskanju odgovorov na izzive, kot sta prepletanje vlog deležnikov in usklajevanje poslovnih modelov, in pri odločanju, kateri poslovni modeli so zanje medsebojno združljivi (Casadesus-Masanell & Tarziján, 2012; Trkman, Budler & Groznik, 2015).

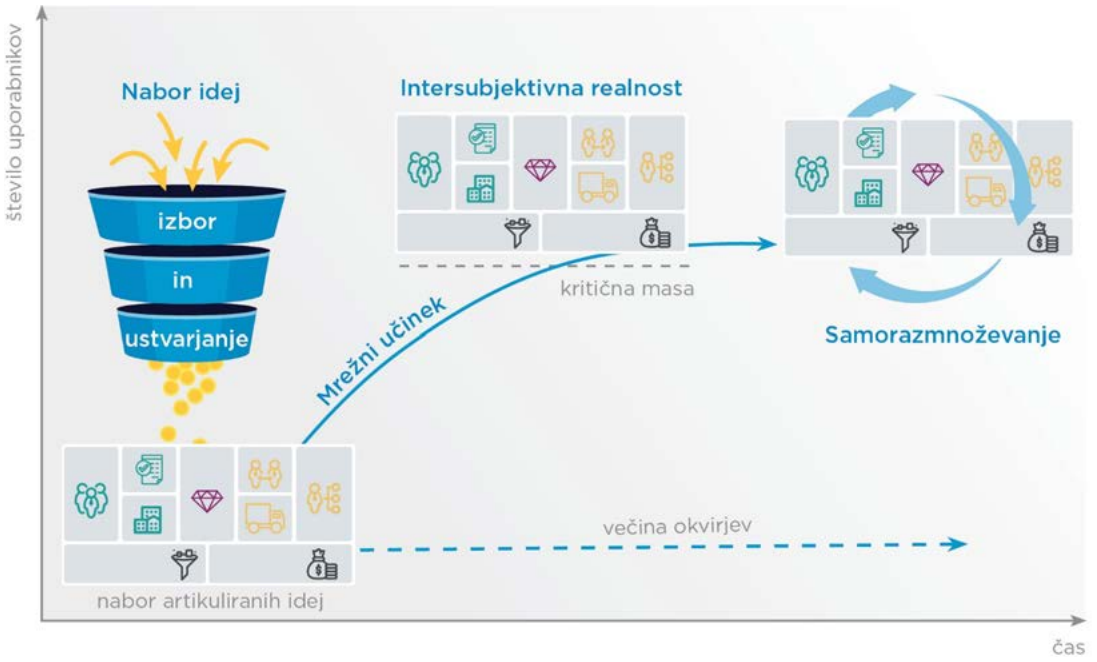
Rezultati

Dana študija upošteva spremembe v OV in se oddaljuje od tradicionalnega razumevanja vodilne organizacije in njenih deležnikov. Arhitektura poslovnega modela na ravni OV izpostavlja njeno kompleksnost, vlogo različnih deležnikov v OV in vzpostavlja potrebo po skupnem sprejemanju odločitev in prilagajanju poslovnega modela. Spremenjene vloge deležnikov OV vplivajo na nastajanje in prenos vrednosti, s tem pa se spreminja inoviranje poslovnih modelov. Ker je odločanje v OV zelo kompleksno, deležniki za usklajevanje in spreminjanje poslovnih modelov na ravni OV uporabljajo managerska

orodja in okvire. Managerski okviri so matrike, sheme, tabele in druge razvrstitve, ki na osnovi dveh ali več dimenzij razdelijo področja, pomembna za sprejemanje odločitev. Zaradi pogoste uporabe, a dvomljive vrednosti različnih okvirov v raziskavi sprva analiziram nastanek, privzemanje in vrednosti okvirov v managementu.

Spodnja slika (slika 1) prikazuje nastajanje managerskih orodij, s katerimi managerji dobijo jasno sliko o vlogi poslovnih modelov na ravni OV. Managerska orodja, kot npr. the *Business Model Canvas*, nastanejo kot rezultat prisotnosti 'novih' idej v managerski skupnosti. Avtor managerskega orodja ideje 'zbere' in oblikuje v managerski okvir, ki je skupek jasno izraženih idej. Zakaj so ravno določene ideje uspešne in primerne za zbir, pojasnjujejo načela memetike. Če so ideje relevantne, času ustrezne in jih ponotranji širša managerska skupnost, začne uspešnost okvira spodbujat t. i. »mrežni učinek«. Mrežni učinek predstavlja vedno večjo uporabnost okvira s tem, ko se veča masa njegovih uporabnikov. Ko je ta masa dovolj velika, okvir postane intersubjektivna realnost. Ko je okvir intersubjektivna realnost za managersko skupnost, lahko predpostavljamo, da je velika večina z njim seznanjena. Okvir tako poenostavi komunikacijo (npr. o elementih, vlogi in povezovanju poslovnih modelov), njegova uporaba je učinkovitejša, saj ga deležniki pričakovano poznajo, prav tako se lahko izboljšajo – sicer vprašljive vrednosti – rezultati analiz poslovnih modelov na osnovi managerskega okvira.

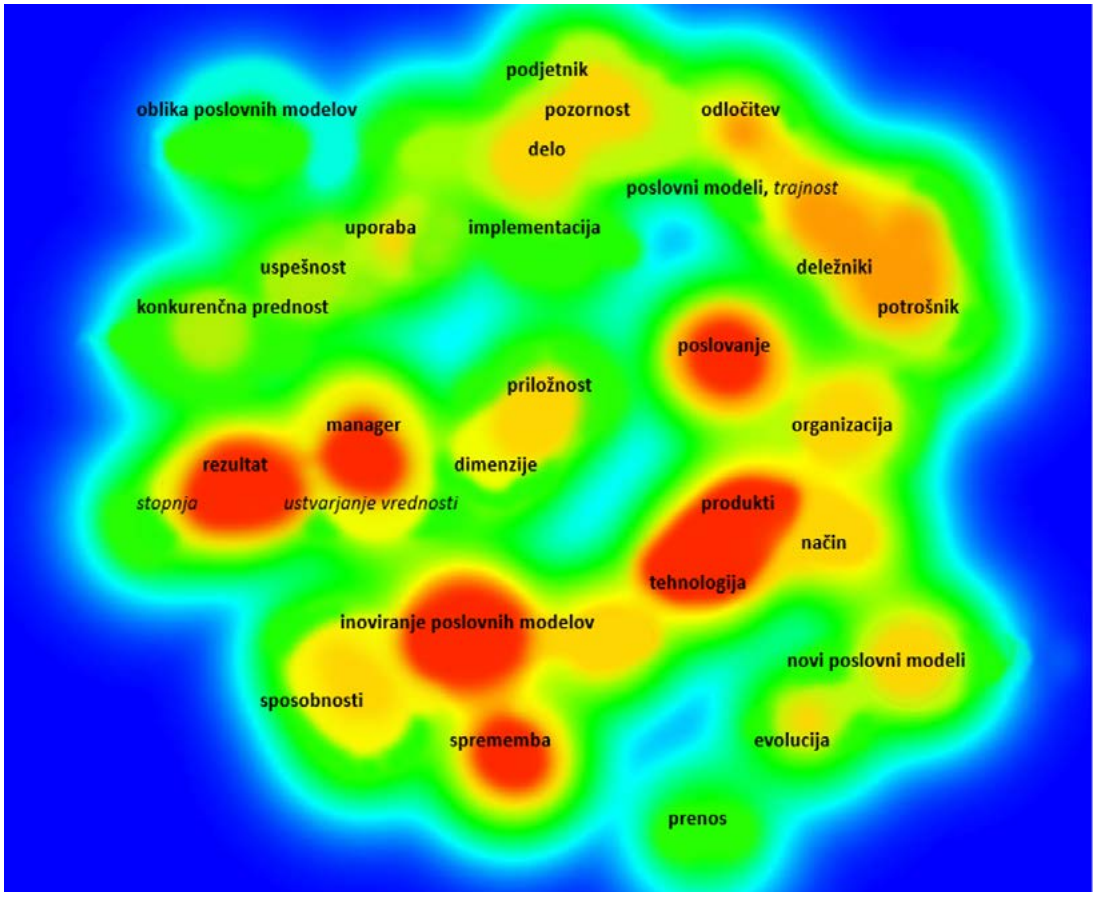
Slika 1: Nastanek in uvajanje managerskih orodij



Vir: Budler & Trkman, 2020.

Študija z razumevanjem managerskih orodij izboljšuje pristop k managementu OV na osnovi uporabe arhitektur poslovnih modelov. Poleg razumevanja nastanka managerskih okvirov pa morajo managerji OV poznati tudi razvoj, stanje in prihodnje smernice za področje poslovnih modelov, če jih želijo uspešno inovirati in usklajevati. Za izboljšanje razumevanja področja poslovnih modelov smo izvedli kvantitativno bibliometrično analizo poslovnih modelov (Župič, Budler & Trkman, 2017). Avtor te študije je s sodelavci uporabil bibliometrične metode, in sicer analizo socitiranja, bibliografsko parčenje in analizo ključnih pojmov. Rezultati pomembno dopolnjujejo napovedi raziskovalcev in pričakovanja managerjev glede področja poslovnih modelov. Rezultati analize ključnih pojmov predstavljajo najvplivnejše ključne besede (glej sliko 2 za obdobje 2012–2016) in opredeljujejo prihodnja interesna področja poslovnih modelov. Intenzivnost in sopojavnost ključnih pojmov pri poslovnih modelih (2012–2016) sta odvisni od barve (zelena – manjša intenzivnost, rdeča – visoka intenzivnost).

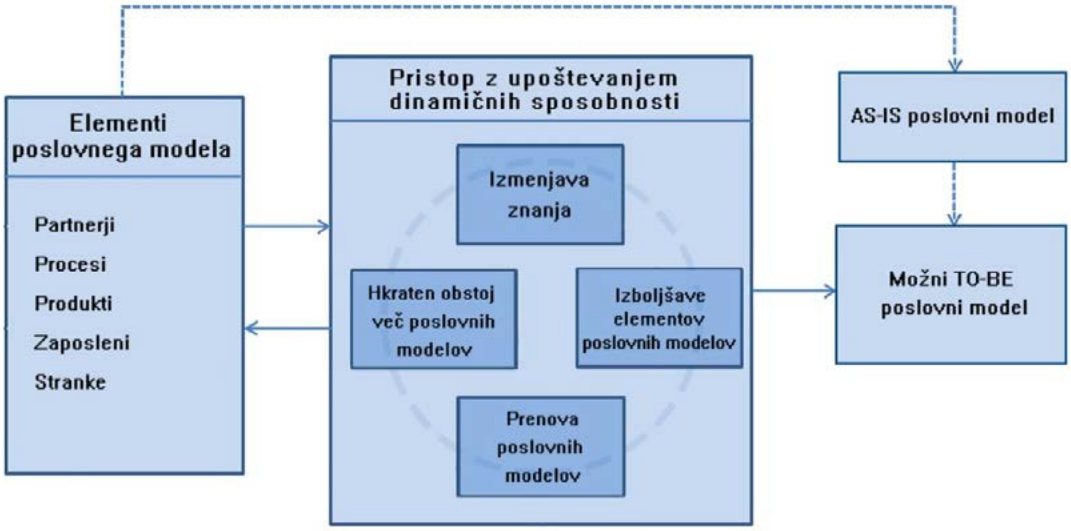
Slika 2: Analiza ključnih pojmov na področju poslovnih modelov



Vir: Lastno delo.

Z združenimi spoznanji s področja nastankov okvirov za razumevanje poslovnih modelov in s področja razvoja poslovnih modelov ta študija za arhitekturo poslovnih modelov na ravni OV uporabi pristop (Trkman, Budler & Groznik, 2015), ki za učinkovit management OV upošteva tudi potrebe po dinamičnih sposobnostih (slika 3). Te organizacijam v OV omogočajo spreminjanje in usklajevanje poslovnih modelov. Okvir povezuje elemente poslovnega modela na ravni OV, dinamične sposobnosti, in tako razširja idejo o enem poslovnem modelu OV. Ker je lastna analiza ključnih pojmov pokazala pomen sposobnosti in *inoviranja poslovnih modelov*, sledimo okviru, ki pripomore k razumevanju managementa (več) poslovnih modelov in vlogi dinamičnih sposobnosti za preoblikovanje njihovih procesov, poslovnih modelov ter OV. Izhodišče prenove je, kot je pokazala analiza (slika 2), razumevanje poslovnega modela kot vira konkurenčne prednosti. Ker so poslovni modeli na ravni OV, sta potrebna učinkovita izmenjava znanj in premislek o elementih ter dinamičnih sposobnostih za inoviranje poslovnih modelov.

Slika 3: Vloga dinamičnih sposobnosti pri razvoju poslovnih modelov



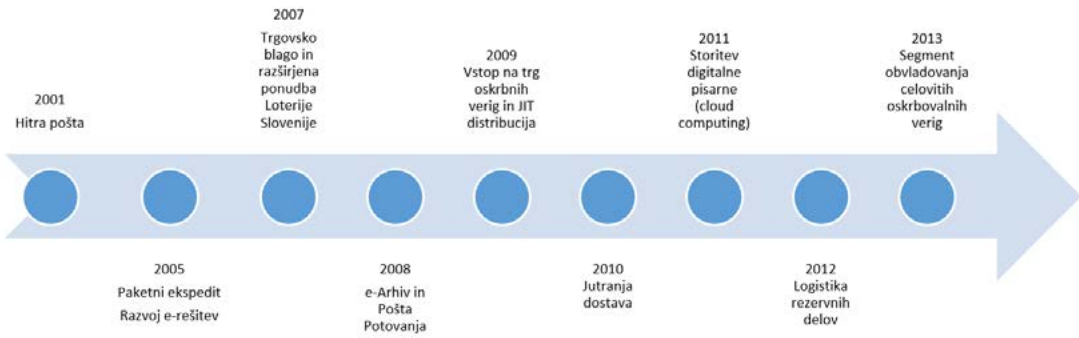
Vir: Trkman, Budler & Groznik, 2015.

Diskusija z implikacijami

Ta raziskava v začetku pojasni nastanek, širjenje in uporabne vrednosti managerskih novosti (slika 1). Uporabniki managerskih orodij bodo bolje razumeli, *kaj* je vplivalo na nastanek okvirov v managementu, *kako* poteka njihovo privzemanje in *kakšna* je njihova pričakovana vrednost. Nato sem z lastno analizo ključnih pojmov preveril pomene teme na področju poslovnih modelov. S slike 2 vidimo, da je pozornost

usmerjena v potrošnika in merjenje učinkovitosti poslovnih modelov. Prav tako so pomembne sposobnosti za inoviranje poslovnih modelov in vloga sprememb pri inoviranju. Z okvirom, ki povezuje poslovne modele in dinamične sposobnosti, identificirane na primeru Pošte Slovenije, d. o. o. (v nadaljevanju: Pošta), v širšem projektu odgovarjamo, kako oblikovati elemente poslovnih modelov, da bodo storitveno naravnane OV, kakršna je Pošta, sposobne stalnega inoviranja in managementa več poslovnih modelov glede na nepredvidene situacije in spremembe (npr. manjše povpraševanje po tradicionalnih poštnih storitvah) v turbulentnih okoljih. Pošta je primer dobre prakse stalnega spreminjanja in uvajanja novih poslovnih modelov z dinamičnimi sposobnostmi (slika 4), kot je izmenjava znanj (npr. med partnerji na medorganizacijskem trgu in zavarovalno-bančnimi institucijami).

Slika 4: Časovnica sprememb poslovnih modelov Pošte



Vir: Trkman, Budler & Groznik, 2015.

Raziskava s projektom kot celota izboljšuje razumevanje okvirov poslovnih modelov in dinamičnih sposobnosti v problemsko orientiranem odločanju v OV. S krepitvijo dinamičnih sposobnosti bodo organizacije v OV bolje pripravljene na spremembe in management več poslovnih modelov ob pojavu sprememb, ob realizaciji tveganj in ob 'sivih labodih' – redkih in manj pričakovanih dogodkih, kakršen je pojav koronavirusa, ki zahteva fundamentalne spremembe v načinu poslovanja. Temu pritrjuje tudi analiza ključnih pojmov, ki poudarja pomen inoviranja poslovnih modelov in opozarja na vlogo tehnologije in sprememb v eri digitalizacije. Ne nazadnje pa analiza ključnih pojmov razkriva osredotočanje koncepta poslovnih modelov na končnega uporabnika (potrošnika) in rezultat.

OV bodo namreč morale najti način oz. metrike, kako meriti uspešnost poslovnih modelov, ki so jih, podobno kot Pošta v obdobju med letoma 2001 in 2013, spremenile ali implementirale na novo s pomočjo razvitih dinamičnih sposobnosti. Predlagam še, da se prihodnje študije usmerijo v načine preverjanja vrednosti managerskih

orodij, s katerimi nastajajo orisi poslovnih modelov na ravni OV. Prihodnje študije na področju poslovnih modelov naj se tesneje povezujejo s koncepti, spoznanji in metodami drugih raziskovalnih domen (npr. s trženjem in managementom OV) in poskušajo razviti ustrezne metrike za ugotavljanje uspešnosti spremenjenih ali novih poslovnih modelov. Kot je razvidno iz našega konceptualnega modela na sliki 3 in časovnice Pošte, je ključna odločitev, koliko poslovnih modelov lahko OV vzdržuje. Pri tem morajo managerji najti ravnotežje med kratkoročnimi izboljšavami elementov poslovnih modelov in izgradnjo dinamičnih sposobnosti za soočanje s prihodnjimi, v danem trenutku neznanimi spremembami (slika 3).

Literatura in viri

Andrew, N. L. & Evans, L. (2011). Approaches and frameworks for management and research in small-scale fisheries. In Pomeroy, S. & Andrew, N. (Eds.), *Smallscale fisheries management: frameworks and approaches for the developing world* (pp. 16-34). Chippenham: CPI Antony Rowe.

Budler, M. & Trkman, P. (2020). The Nature of Management Frameworks. *Journal of Management & Organization*, *First View*, 1–18.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, *89*(1/2), 100–107.

Christopher, M. & Holweg, M. (2011). "Supply Chain 2.0": managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *41*(1), 63–82.

Farahani, R. Z., Rezapour, S., Drezner, T. & Fallah, S. (2014). Competitive supply chain network design: An overview of classifications, models, solution techniques and applications. *Omega*, *45*, 92–118.

Kshetri, N. (2018). 1 Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*, *39*, 80–89.

Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J. & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of business Logistics*, *26*(1), 25–51.

Pereira, C. R., Christopher, M. & Da Silva, A. L. (2014). Achieving supply chain resilience: the role of procurement. *Supply Chain Management: An International Journal*, *19*(5/6), 626–642.

Ren, S. J., Hu, C., Ngai, E. W. T. & Zhou, M. (2015). An empirical analysis of inter-organisational value co-creation in a supply chain: a process perspective. *Production Planning & Control*, *26*(12), 969–980.

Rezaei, R., Chiew, T. K. & Lee, S. P. (2014). A review on E-business Interoperability Frameworks. *Journal of Systems and Software*, *93*, 199–216.

Ritala, P. & Sainio, L. M. (2014). Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, *26*(2), 155–169.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 172–194.

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1395–1401.

Trkman, P., Budler, M. & Groznik, A. (2015). A business model approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, *20*(6), 587–602.

Trkman, P. & McCormack, K. (2009). Supply chain risk in turbulent environments—A conceptual model for managing supply chain network risk. *International journal of production economics*, *119*(2), 247–258.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, *37*(4), 1019–1042.

Yi, C. Y., Ngai, E. W. T. & Moon, K. L. (2011). Supply chain flexibility in an uncertain environment: exploratory findings from five case studies. *Supply Chain Management*, *16*(4), 271–283.

Župič, I., Budler, M. & Trkman, P. (2017, June 18–21). Characterization of Business Model Research: Bibliometric Analysis and the Future Agenda [Conference presentation]. 30th Bled eConference: Digital Transformation – From connecting Things to Transforming Our Lifes, Bled, Slovenia.

KDO VPLIVA, KDO ODLOČA IN KDO JE ODGOVOREN V ŠPORTNIH KLUBIH?

Igor Ivašković

Povzetek

Prispevek obravnava problematiko vplivanja, odločanja in sprejemanja odgovornosti za uspeh v športnih klubih v potranzicijskih državah. Na vzorcu 73 klubov je analizirano dejansko stanje v športnih klubih iz štirih držav Jugovzhodne Evrope. Rezultati kažejo, da obstajajo med klubi na različnih ravneh pomembne razlike v hierarhijah interesnih skupin, na splošno pa lahko sklenemo, da 1) s kakovostno ravnjo narašča vpliv subjektov, ki niso člani klubov, in sicer predstavnikov sponzorjev in košarkarskih agentov; 2) s kakovostno ravnjo na področju ravnanja z ljudmi pri delu (RLD) naraščajo pristojnosti in vpliv športnega direktorja, upada pa vpliv predsednika kluba; 3) najbolj odgovorni za uspeh kluba pa so trenerji, košarkarji in predsednik kluba.

Uvod

Večina športnih klubov v potranzicijskih državah Jugovzhodne Evrope še vedno deluje v okviru nedobičkovnih organizacijskih oblik, kar odpira nepregledno široko področje potencialnih motivov klubskega delovanja, posledica tega pa je, da so za njihovo delovanje zainteresirane številne interesne skupine, ki poskušajo svoje cilje postaviti pred cilje drugih, ki so vključeni v delovanje posamezne nedobičkovne organizacije (Ivašković, 2019; Ivašković, Čater & Čater, 2017). Ravno diferenciacija glede delovanja deležnikov je osrednja tema problematike vseh procesov v nedobičkovnih organizacijah (Bryson, 1988; Bryson, 1995; Lyons, 2001), saj ravno njihova hierarhija neposredno oblikuje hierarhijo organizacijskih vrednot, porazdelitev odgovornosti med člani organizacije, vpliva pa tudi na potencialne konflikte znotraj organizacij (Junghagen, 2018; Amis, Slack, & Berrett, 1995; Drucker, 1992). Ti se pogosto manifestirajo kot tekmovanje različnih pretendentov za ključne funkcije v organizacijski strukturi, pa tudi kot tekma različnih organov znotraj nje pri opredeljevanju hierarhije različnih funkcij pri odločanju na ključnih področjih (Slack & Hinings, 1992). Glede na to, da športni klubi sodijo med organizacije, ki opravljajo nestandardizirane storitve, ki jih lahko izvajajo le ljudje, in je kakovost njihovega produkta neposredno odvisna od ljudi, ki te organizacije sestavljajo, je drugo ključno vprašanje, kdo ima največjo moč odločanja na področju ravnanja z ljudmi pri delu (RLD) (Ivašković, 2018; Chang & Chelladurai, 2003; Cuskelly, 1995; Slack & Hinings, 1994). Končno je za celovito razumevanje delovanja športnih klubov pomembno razumeti tudi sistem porazdelitve

odgovornosti v teh organizacijah. Pri tem je ključnega pomena ugotavljanje, kateri organi oz. funkcije v organizacijski strukturi nosijo največji delež in kateri, v nasprotju s svojo vlogo pri odločanju, imajo vendarle nekoliko bolj proste roke pri svojem delu (Minoja, 2012; Mintzberg, 1983). Prispevek poskuša odgovoriti na tri ključna vprašanja, in sicer 1) katere interesne skupine imajo največ vpliva na njihovo delovanje, 2) preko katerih funkcij se ta vpliv manifestira in 3) kdo je najbolj odgovoren za (ne)uspeh teh organizacij.

Potek raziskave

Zbiranje podatkov je potekalo v letu 2014 med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BIH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. Te države se danes sicer nekoliko razlikujejo glede pravnih okolij, vendar vse družijo skupna zgodovina in razvoj športnih institucij v okviru nekdanje skupne države ter občuten vpliv tradicionalnega povezovanja klubskega športa in neprofitnega statusnopravnega konteksta. V času izvedbe študije je v vseh štirih državah v opazovanih kakovostnih rangih obstajalo 249 košarkarskih klubov. Na sodelovanje v raziskavi jih je privolilo 73, in sicer 27 prvoligašev, 31 drugoligašev in 15 nižjeligašev. Med klubi v prvih državnih ligah je bilo devet takšnih, ki so sodelovali tudi v regionalnem ABA-tekmovanju. Vseh devet je v obravnavani tekmovalni sezoni sodelovalo tudi na evropskih tekmovanjih. Predstavniki vodstev preučevanih klubov so pri treh vprašanjih imeli možnost odgovora na 7-stopenjski Likertovi lestvici, kjer je ocena 1 pomenila najmanjši vpliv/moč odločanja/stopnjo odgovornosti in ocena 7 največji vpliv/moč odločanja/stopnjo odgovornosti za uspeh.

Kdo vpliva?

Tabela 1 prikazuje povprečne vrednosti ocen anketirancev, kako močno dejansko vplivajo posamezni deležniki na delovanje opazovanih nedobičkovnih klubov. Na splošno lahko rečemo, da so najvplivnejša interesna skupina v teh organizacijah prostovoljci, po moči dejanskega vpliva pa jim sledijo občinske oblasti in nato sponzorji. Glede na dejstvo, da so bili v raziskavo vključeni le klubi, ki delujejo znotraj potranzicijskega konteksta držav, ki so še pred 30 leti imele centralnoplansko ureditev, je nekoliko presenetljiva ugotovitev, da so anketiranci kot najmanj vplivno interesno skupino zaznavali državne oblasti.

Tabela 1: Vpliv interesnih skupin na strategijo košarkarskih klubov

Deležnik	AS	SO	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Prostovoljci	5,39	2,11	3,81 (1,44)	6,34	6,40	V prvoligaših bistveno manjši vpliv
Sponzorji	4,36	1,88	5,44 (6,22)	3,77	3,57	V prvoligaših bistveno večji vpliv
Občinska oblast	4,54	1,74	3,74 (2,67)	4,94	5,21	V prvoligaših bistveno manjši vpliv
Zaposleni	3,97	2,10	4,69 (4,11)	3,19	4,14	V prvoligaših večji kot v drugoligaših
Panožna zveza	4,01	1,62	4,07 (2,33)	3,57	4,86	V drugoligaših manjši kot v nižjeligaših
Lokalna javnost	3,71	1,67	3,63 (2,44)	3,29	4,79	V nižjeligaših bistveno večji vpliv
Mediji	2,94	1,23	3,23 (2,33)	2,70	2,93	Ni značilnih razlik
Širša javnost	2,65	1,35	2,96 (3,22)	2,63	2,07	Ni značilnih razlik
Košarkarji in trenerji	3,24	2,16	4,56 (4,56)	1,44	4,14	V drugoligaših bistveno manjši vpliv
Državna oblast	1,74	1,11	1,48 (1,56)	2,03	1,57	Ni značilnih razlik

*Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; *statistično značilne razlike, ugotovljene z enostransko analizo variance, pri p < 0,05.*

Primerjava klubov iz različnih kakovostnih rangov s pomočjo enostranske analize variance (ANOVA) je razkrila kar nekaj statistično značilnih razlik. Sponzorji so najvplivnejši v prvoligaških klubih. V tem segmentu klubov sledijo zaposleni in nato košarkarji ter trenerji. Na dnu hierarhije so predstavniki lokalnih skupnosti, medijev in širše javnosti. V podsegmentu vrhunskih klubov je bil zaznani vpliv sponzorjev še večji. Nasprotne zaznave so prevladovale pri članih vodstev v klubih na drugi in nižji kakovostni ravni. Pri teh so bili kot najvplivnejša interesna skupina zaznani prostovoljci, tem pa je po jakosti vpliva sledila občinska oblast. ANOVA je potrdila statistično značilne razlike pri vplivnosti sedmih deležnikov. Dodatni »post hoc« testi (LSD in Tamhane) so omogočili tudi primerjavo med posameznimi segmenti klubov. Nekoliko je presenetljivo, da imajo košarkarji in trenerji v drugoligaškem segmentu manj vpliva kot v prvem in tretjem segmentu klubov. Ravno tako je potrjeno, da imajo zaposleni precej večji vpliv v prvoligaših v primerjavi z njihovim vplivom v drugoligaških klubih, predstavniki nižjeligašev pa so zaznavali močnejši vpliv košarkarskih zvez kot predstavniki drugoligašev. Rezultati so tudi potrdili, da imajo v najboljših klubih sponzorji, športniki in trenerji ter zaposleni največji vpliv, medtem ko so prostovoljci, občinske oblasti, košarkarske zveze in lokalne skupnosti zaznani kot deležniki, ki imajo manj vpliva na delovanje kluba.

Kdo odloča?

Tabela 2 prikazuje vplive posameznikov oziroma klubskih organov na RLD in kaže, da obstaja kar nekaj statistično značilnih razlik med skupinami klubov. Medtem ko ima v povprečnem drugoligaškem klubu največjo moč kolektivni organ vrhnjega managementa, ima v prvoligaških klubih največji vpliv trener, pri nižjeligaših pa predsednik kluba. V podsegmentu prvoligašev, ki tekmujejo na mednarodni ravni, ima največjo moč vplivanja športni direktor. Iz tabele je ravno tako razvidno, da s kakovostjo skupine klubov pada moč predsednika kluba, raste pa moč vpliva sponzorjev. V prvoligaških klubih imajo večji vpliv na oblikovanje RLD trener, zastopniki športnikov in športni direktor. Košarkarji imajo po drugi strani največjo moč vplivanja v nižjeligaših. Takšni rezultati niso presenetljivi, saj so klubi na nižjih ravneh običajno po številu članstva manjši, ista oseba lahko opravlja več funkcij, zato se tudi odločanje v procesu RLD lahko izvaja istočasno tako na višjih ravneh v organizacijski strukturi kot tudi med samimi košarkarji. Na drugi strani se z rastjo organizacije in posledično profesionalizacijo v klubih na višjih ravneh del odločitev delegira na nižjo managersko raven, o RLD pa včasih odločajo tudi specializirani organi, ki jih v nižjeligaških klubih niti ne poznajo. V klubih na najkakovostnejši ravni je prevladovala percepcija, da ima predsednik kluba manjšo moč vpliva na RLD. Istočasno je bil vpliv sponzorjev, zastopnikov košarkarjev in športnega direktorja pri oblikovanju RLD v teh klubih večji kot pri drugih.

Tabela 2: Vpliv posameznih subjektov na proces RLD

Subjekt vpliva	AS	SO	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Predsednik kluba	5,05	1,91	4,00 (3,33)	5,19	6,67	Razlike med vsemi tremi skupinami
Vrhnji management	5,38	1,43	5,19 (5,56)	5,26	6,00	Ni značilnih razlik
Predstavnik sponzorja	3,22	1,71	4,22 (4,33)	3,13	1,60	Razlike med vsemi tremi skupinami
Trener	5,05	1,53	5,89 (5,22)	5,03	3,60	1. in 2. ter 1. in nižje lige
Agenti košarkarjev	2,00	1,24	2,96 (3,56)	1,55	1,20	1. in 2. ter 1. in nižje lige
Košarkarji	4,31	1,34	4,07 (3,56)	3,83	5,67	1. in nižje ter 2. in nižje
Športni direktor	4,40	2,10	5,65 (5,89)	4,07	2,80	1. in 2. ter 1. in nižje lige
Drugi	1,83	1,46	1,67 (3,00)	2,21	1,00	Ni značilnih razlik

*Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; *statistično značilne razlike, ugotovljene z enostransko analizo variance, pri $p < 0,05$.*

Kdo je odgovoren?

Tabela 3 jasno kaže, da je najbolj izpostavljena funkcija trenerja, saj ima v vseh treh segmentih klubov največjo odgovornost za uspeh kluba oziroma najmočneje občuti posledice (ne)uspešnosti organizacije. Samo v podsegmentu vrhunskih klubov je bila funkcija predsednika kluba bolj izpostavljena od prvega trenerja članske ekipe. Za trenerjem so za uspešnost kluba najbolj odgovorni košarkarji, pri čemer imajo ti v nižjeligaših bistveno manjšo odgovornost. To je razumljivo, saj so ti amaterji, medtem ko je stopnja profesionalizacije višja in tudi finančnih vložkov v košarkarski kader na višjih ravneh tekmovanja je več, zato košarkarji prevzemajo tudi več odgovornosti. Šele po trenerju in košarkarjih sta v hierarhiji nosilcev odgovornosti za klubski uspeh najvišja posamični in kolektivni organ kluba: predsednik kluba in vrhnji management. Sledi športni direktor, čigar odgovornost narašča s kakovostjo tekmovanja, med prvoligaši pa ima celo več odgovornosti od predsednika kluba. Za podsegment vrhunskih klubov, ki tekmujejo tudi v mednarodnih tekmovanjih, je značilna nekoliko višja stopnja odgovornosti predsednika kluba, trenerja, vrhnjega managementa in športnega direktorja.

Tabela 3: Odgovornost posameznih subjektov za uspeh kluba

Subjekt	AS	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
		1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Predsednik kluba	5,42	5,19 (7,00)	5,34	6,00	Ni značilnih razlik
Vrhnji management	5,31	5,22 (6,67)	5,34	5,40	Ni značilnih razlik
Predstavnik sponzorja	2,82	3,26 (3,33)	2,10	3,40	Značilno manjša odgovornost pri drugoligaših
Trener	6,39	6,44 (6,89)	6,34	6,40	Ni značilnih razlik
Agenti košarkarjev	2,67	2,73 (2,78)	1,62	4,60	Razlike med vsemi tremi skupinami statistično značilne
Košarkarji	5,61	6,19 (5,44)	5,59	4,60	Pri nižjeligaših značilno manjša odgovornost
Športni direktor	4,31	5,63 (6,00)	3,86	2,80	Pri prvoligaših značilno višja odgovornost
Drugi	1,93	3,33 (4,00)	2,17	1,00	Pri prvoligaših značilno večja odgovornost kot pri nižjeligaših

*Legenda: AS = aritmetična sredina; *statistično značilne razlike, ugotovljene z enostransko analizo variance, pri $p < 0,05$.*

Sklepi

Športni klubi v potranzicijskih državah delujejo v specifičnem okolju, zato tudi večina košarkarskih klubov v državah Jugovzhodne Evrope, ki so nekdaj delovale v okviru centralnoplanskih gospodarskih sistemov, še vedno deluje v obliki nedobičkovnih organizacij. Tak status ohranjajo ne glede na to, da se je zakonska podlaga na področju športa v vseh obravnavanih državah bolj ali manj preoblikovala in zdaj vsaj načelno ponuja različne možnosti športnim klubom za statusnopravno preoblikovanje. Kljub temu klubi delujejo pod zelo različnimi pogoji. Na temelju ugotovljenih rezultatov lahko sklenemo naslednje:

1. S kakovostno ravnjo narašča vpliv subjektov, ki niso člani klubov, in sicer predstavnikov sponzorjev in košarkarskih agentov.
2. Z ravnjo kakovosti na področju RLD naraščajo pristojnosti in vpliv športnega direktorja, upada pa vpliv predsednika kluba.
3. V skladu s pričakovanji je študija potrdila, da so za uspeh kluba najbolj odgovorni trenerji, košarkarji in predsednik kluba, zato je ravno na teh položajih v proučevanih organizacijah najvišja stopnja fluktuacije.

Ravno tako lahko opazimo, da se klubi, ki delujejo na mednarodni ravni, močno razlikujejo od drugih. V klubih na višji kakovostni ravni je namreč opazno, da se odločanje o RLD in odgovornost za uspeh delegirata navzdol. To je posledica potrebe po bolj specializiranem znanju, ki se pridobiva pri profesionalcih. Ti nastopajo predvsem v funkcijah športnega direktorja, trenerja in košarkarskih zastopnikov oziroma agentov. To kaže, da profesionalizaciji sledijo procesi decentralizacije odločanja in »outsourcinga« storitev. Drugi generalni sklep, ki ga lahko dobimo iz danih rezultatov, je, da se drugoligaški klubi in nižjeligaši razlikujejo bistveno manj. Prve državne lige so tiste, kjer se srečujeta ta dva svetova: na eni strani visoko profesionalizirani bogati klubi in na drugi pretežno amaterski košarkarski klubi. Vodstva klubov bi morala upoštevati navedene kontekstualne razlike med klubi na različnih kakovostnih ravneh tekmovanja, zato posnemanje ukrepov s področja managementa po vsej verjetnosti ne bo dalo najboljših rezultatov. Glede na povečevanje zahtev, ki jih morajo izpolniti klubi, ki si prizadevajo za vrhunske športne rezultate, lahko v prihodnosti pričakujemo nadaljnje povečevanje razlik med profesionaliziranimi klubi in tistimi, ki delujejo pretežno na amaterski ravni.

Raziskava potrjuje nekatere domneve iz sfere institucionalne teorije RLD, po kateri so prakse neposreden odraz ali pa odgovor na pravila in strukture, ki jih določa širše okolje (Paauwe & Boselie, 2003, str. 59). Okolje je vir legitimnosti, nagrad in iniciativ na eni strani in tudi vir omejitev oziroma sankcij na drugi strani (Najeeb, 2014). Slednje sili organizacije v podobnih kontekstih k implementaciji podobnih strukturnih in

procesnih vidikov organiziranosti, torej k homogenizaciji v kontekstu delovanja izomorfičnih silnic. V danem primeru lahko opazimo, da na klube delujejo določene silnice iz širšega okolja, ki jih silijo k podobnim praksam, to sta predvsem zgodovinski kontekst in pravno okolje. Na drugi strani na klube znotraj posameznega segmenta delujejo silnice, ki jih ločujejo od drugih segmentov. Po posameznih kakovostnih rangih se namreč klubi očitno razlikujejo, kar je posledica (in vzrok) različnih možnosti dostopanja do virov. Poleg prisilnih silnic, kot jih opredeljujeta DiMaggio in Powell (1983), pa se klubi razlikujejo tudi glede virov kadrov. Klubi višjega ranga imajo boljši dostop do košarkarjev iz širšega mednarodnega okolja, kar implicira tudi delovanje normativnega izomorfizma, saj imajo ti košarkarji drugačne izkušnje, izobrazbo in druge lastnosti, kar zahteva tudi posebne pristope RLD. Iz teh rezultatov lahko razberemo, da se to odraža tudi pri razporejanju zadolžitev in odgovornosti znotraj organizacijske strukture.

Reference

Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in voluntary sport organizations. *Leisure Studies*, *14*, 1–16.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, *21*(1), 73–81.

Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). Comparison of part-time workers and full-time workers: commitment and citizenship behaviors in Korean sport organizations, *Journal of Sport Management*, *17*,(4), 394–416.

Cuskelly, G. (1995). The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport. *Journal of Sport Behavior, 18*(4), 254–270.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.

Drucker, P. F. (1992). *Managing the non-profit organization: practices and principles.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ivašković, I. (2018). Analiza razlik v sistemih ravnanja z ljudmi pri delu v košarkarskih klubih Jugovzhodne Evrope. *Šport: revija za teoretična in praktična vprašanja športa*, *66*(1/2), 189–195.

Ivašković, I. (2019). The stakeholder-strategy relationship in non-profit basketball clubs. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *32*(1), 1457–1475.

Ivašković, I., Čater, T. & Čater, B. (2017). The strategic influence of stakeholders in non-profit organisations: the role of municipality in basketball clubs from South-East Europe. *Journal for East European management studies*, *22*(4), 596–620.

Junghagen, S (2018). Tensions in stakeholders relations for a Swedish football club – a case study. *Soccer & Society*, *19*(4), 612–629.

Lyons, M. (2001). Third sector. Sydney: Allen & Unwin.

Minoja, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, *109*(1) 67–82.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Najeeb, A. (2014). Institutional theory and human resource management. V: H. Hasan (ur..), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (str. 25–30). Wollongong, Australia: THEORI.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging »strategic HRM« and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, *13*(3), 56–70.

Slack, T. & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. *Organisation Studies*, *15*(6), 803–827.

STRATEŠKE DILEME IN ODLOČANJE V NEDOBIČKOVNIH ŠPORTNIH KLUBIH

Igor Ivašković

Povzetek

Prispevek obravnava problematiko strateškega odločanja v nedobičkovnih športnih klubih v potranzicijskih državah. Na temelju literature so identificirane tri ključne strateške dileme, s katerimi se vodstva nedobičkovnih športnih klubov soočajo in prek katerih določajo organizacijsko strateško usmeritev. Na vzorcu 73 košarkarskih klubov iz štirih držav Jugovzhodne Evrope so analizirane dejanske odločitve in strateške usmeritve klubov. Rezultati kažejo, da klubi na višji kakovostni ravni bolj poudarjajo zmanjševanje stroškov kot rast organizacije, vrhunske športne rezultate pa bolj kot razvoj lokalnega okolja. Ravno tako se je potrdilo, da ozek segment klubov, ki ob nacionalni tekmujejo tudi na mednarodni ravni, nekoliko bolj poudarja hitro doseganje rezultatov in je pripravljen sprejeti nekoliko večje tveganje od klubov, ki so v času izvedbe raziskave tekmovali v manj kakovostnih tekmovanjih. Nižjeligaški klubi so relativno bolj usmerjeni v rast organizacije, razvoj lokalnega okolja in dajejo prednost dolgoročnemu delovanju z nižjo stopnjo tveganja.

Uvod

V okolju, kjer viri niso neomejeni, mora vsaka izmed organizacij težiti k vzpostavitvi določene lastnosti, ki bo njena konkurenčna prednost v odnosu z drugimi konkurenčnimi organizacijami. Strategija v tem kontekstu je dolgoročen načrt za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Pri tem je naloga vodstva organizacije izbrati primerno strategijo, in sicer z odločanjem o ključnih strateških usmeritvah. Strateške dileme v športnih organizacijah so v zadnjih dveh desetletjih vse bolj privlačno področje za raziskovanje (Kern, Schwarzmann, & Wiedenegger, 2012; Keller, 2008; Ivašković, 2019). To je posledica dejstva, da so odnosi v športnih organizacijah pogosto bolj eksplicitni, vključenost v športna tekmovanja olajšuje spremljanje njihovega delovanja tako na kratki kot dolgi rok, športni rezultati, ki so običajno tudi ključni vzvod za organizacijsko (ne)uspešnost na področju poslovanja, pa omogočajo objektivnejše ocenjevanje učinkovanja različnih odločitev in spremenjenih organizacijskih praks. Kljub temu na področju managementa še vedno prevladujejo študije, ki preučujejo odnos med vrhnjim vodstvom organizacije in športno ekipo ter učinki, ki jih imajo odločitve vodstva bodisi na odnose med ljudmi ali na statistični učinek posameznih športnikov ali športnih ekip (Ivašković, 2014; Gonçalves & Neves, 2012; Mach, Dolan & Tzafrir, 2010). V tem kontekstu opažamo predvsem pomanjkanje

študij, ki bi poskušale identificirati ključne dolgoročne dileme, s katerimi se soočajo športni klubi, pri čemer je v središču pozornosti opredeljevanje organizacijskega poslanstva. Predvsem je to pereče vprašanje v primeru nedobičkovnih športnih klubov, ki niso vnaprej usmerjeni k maksimiranju dobička in imajo širši spekter potencialnega temeljnega organizacijskega namena delovanja. Ambicija tega prispevka je zato identifikacija strateških dilem, s katerimi se soočajo odločevalci v nedobičkovnih športnih klubih, nato pa tudi prikaz dejanskih strateških izbir, ki jih sprejemajo vodstva v segmentu nedobičkovnih košarkarskih klubov iz izbranih potranzicijskih držav Jugovzhodne Evrope. S tem bo vsem delujočim v vodstvih športnih klubov na tem in tudi širšem področju olajšano strateško pozicioniranje njihovih organizacij.

Identifikacija strateških dilem

V literaturi obstaja več tipologij strategij, med najbolj znanimi pa je zagotovo delitev Michaela Porterja (1985), ki je kot dve temeljni poslovni strategiji opredelil zasledovanje t. i. strategije stroškovne učinkovitosti in po drugi strani strategijo diferenciacije (Pučko, 1999; Čater, 2003). Z drugimi besedami, organizacije lahko svojo konkurenčno prednost gradijo bodisi na ustvarjanju produktov z manjšimi stroški od svojih konkurentov bodisi poskušajo v očeh odjemalcev ustvariti drugačno, večjo vrednost, kot jo imajo produkti konkurenčnih organizacij. Na drugi strani se večina klasifikacij celovitih strategij na ravni organizacij nanaša na distinkcijo med rastjo oziroma ekspanzijo ter krčenjem oziroma strategijami umika ali obrambe. V kontekstu obravnave strategij športnih klubov v Jugovzhodni Evropi se je treba zavedati, da tisti, ki tekmujejo znotraj iste panoge, delujejo v specifičnem konkurenčno-partnerskem odnosu, obenem se podrejajo skupnim pravilom tekmovanj, ki določajo končno obliko njihovih produktov, istočasno pa na širšem območju nekdanjega vzhodnega bloka držav, ki so iz centralnoplanskega gospodarskega sistema prestopile v tržno gospodarstvo, še vedno v večini delujejo kot nedobičkovne organizacije, kar omogoča širši spekter potencialnih temeljnih ciljev delovanja. Posledično se zdi pri klubih iz iste športne panoge bolj smiselna razčlenitev strategij glede na njihov pristop k produkcijskemu procesu, ki je v svoji osnovi enak za vse klube. V tem kontekstu je razlikovanje med različnimi strateškimi usmeritvami klubov blizu Tanovi in Litschertovi (1994) klasifikaciji strateških alternativ. Slednja sta glede na to, da je pojem strategija v poslovni svet prenesen iz vojaškega žargona, tudi sama strateške alternative razvrstila po parametrih, po katerih se razlikujejo vojaški načrti. V osnovi gre za razvrstitev po stopnji agresivnosti, pri čemer sta pojem strateške agresivnosti označila kot večdimenzionalen koncept, ki se razlikuje glede na a) napadalnost/defenzivnost, b) časovno komponento doseganja ciljev, c) stopnjo tveganja, ki jo organizacija sprejme, in d) stopnjo njene proaktivnosti.

Nedobičkovni športni klubi delujejo v specifičnih okoliščinah, zato so tudi strateške dimenzije, po katerih se razlikujejo med seboj, nekoliko drugačne. V kateri točki produkcijskega procesa športnih klubov prihaja do ključnih strateških odločitev, sta opozorila že Baroncelli in Lago (2006), na primerih iz prakse pa so to potrdili Kern in drugi (2012), ki so na primeru dobičkovnih nogometnih klubov ugotovili, da se kopja glede ključnih strateških dilem managerjev v športnih organizacijah lomijo v fazi razporejanja letnih finančnih sredstev organizacije. Pri longitudinalni analizi t. i. procesa »budgetinga« skozi daljše obdobje lahko namreč identificiramo dejanske hierarhije organizacijskih ciljev in zato tudi strategije, ki jih posamezna športna organizacija zasleduje. Tipična strateška dilema, ki so jo izpostavili Kern in drugi (2012), se nanaša na spor glede investiranja presežnih sredstev iz preteklega proračunskega obdobja bodisi v povečanje vrednosti človeškega kapitala z angažiranjem vrhunskih športnikov na mednarodnih trgih delovne sile bodisi v druge dele organizacije, npr. v športno infrastrukturo ali pa morda v delo s športniki v mlajših starostnih kategorijah. Ravno na temelju te delitve je Keller (2008) razdelil športne klube na tiste s trajnostno (*sustainable*) strategijo in druge, ki zasledujejo temeljni cilj hitrega vrhunskega športnega rezultata. Slednja strateška usmeritev razumljivo predstavlja tisto strateško alternativo, ki omogoča hitrejšo rast, saj je športni rezultat običajno ključni vzvod za pridobivanje novih sponzorjev oz. za povečanje vrednosti sponzorskih pogodb z obstoječimi partnerji. Ta strateška izbira pa pomeni tudi nekoliko večje tveganje, saj se ob eventualno slabšem športnem rezultatu in negativnem ekonomskem učinku za sponzorje ti lahko odločijo za prekinitev sodelovanja s konkretno športno organizacijo. Na drugi strani je trajnostna oz. stabilna strategija manj tvegana, a nudi manj priložnosti za hitro rast klubskega proračuna. Kako se bo proračun dejansko delil, je odvisno od strukture lastnikov določene organizacije, natančneje od razmerja moči med njimi in stopnje njihove zainteresiranosti za posamezne organizacijske cilje. V kontekstu nedobičkovnih športnih organizacij gre torej za razmerja moči in interesov med interesnimi skupinami oz. deležniki (Ivašković, 2019).

Če upoštevamo rezultate navedenih raziskav med športnimi klubi na področju športnih klubov in se obenem opremo na klasifikacijo značilnosti strateških usmeritev po Tanu in Litschertu (1994), lahko poskušamo identificirati naslednje strateške dileme, s katerimi se soočajo vodstva nedobičkovnih športnih klubov.

1. Prvo vprašanje, s katerimi se vodstva soočajo, je zagotovo dilema, kako pomembni so za organizacijo sami športni rezultati ter koliko jih je vodstvo kluba pripravljeno žrtvovati na račun večjega vlaganja v razvoj lokalne skupnosti. To strateško vprašanje ne implicira nujno izključujočega odgovora in odločitve samo za eno ali drugo. Vedno gre namreč za iskanje nekega ravnovesja med dvema skrajnima točkama. Ne nazadnje morajo imeti vsi klubi, ki delujejo na področju, na katerem je bila izvedena raziskava, v delovanje vključeno tudi delo z mladimi, sicer ne morejo

sodelovati v tekmovanjih pod okriljem nacionalnih panožnih zvez. Kljub temu pa se morajo klubska vodstva pred vsako tekmovalno sezono odločiti, ali bodo investicije v vrhunski športni kader z mednarodnih trgov večje ali manjše, koliko sredstev bo organizacija namenjala za privabljanje domačega prebivalstva (tako članov kot nečlanov kluba) v klubske aktivnosti in koliko bo vlagala v druge aktivnosti, ki niso neposredno povezane s tekmovanjem v članski kategoriji. Pri tem lahko torej govorimo o dilemi opredelitve temeljnega strateškega cilja športnega kluba, torej o izbiri med strateškima alternativama, kot ju je opredelil Keller (2008).

2. Medtem ko se prva strateška dilema nanaša na bistvo delovanja organizacije, torej na poslanstvo konkretnega športnega kluba, druga opredeljuje način doseganja temeljnega klubskega cilja. Pri tem se klubsko vodstvo odloča o tem, kako hitro želi doseči zadane cilje in kakšno stopnjo tveganja je pri tem pripravljeno prevzeti. Hitri rezultati namreč implicirajo sprejemanje večjega tveganja, medtem ko usmerjanje na dolgoročne cilje pomeni nekoliko manjši pritisk na vodstvo. Hitrost doseganja ciljev je tudi sicer običajna dilema, ki se manifestira v vseh organizacijah, predvsem pa pri odločitvah o vlaganjih finančnih sredstev. Pri nedobičkovnih športnih klubih razreševanje te dileme določa, kako agresivna bo klubska strategija, obenem pa sovpada tudi s Tanovima in Litschertovima (1994) strateškima dimenzijama tveganosti in časovnega horizonta, za katerega se cilji postavljajo. Čim bolj agresivni so ukrepi (večji izdatki v krajšem obdobju in hitrejši donos na vložena sredstva), tem večji so potencialni pozitivni spiralni učinki. To sovpada z opredelitvijo anorganske strategije rasti, medtem ko je strategija manjšega tveganja in daljšega časovnega horizonta po svojih značilnostih bolj podobna organski.
3. Tudi tretje strateško vprašanje se nanaša na splošno dilemo, ki se pojavlja v vseh organizacijah, in sicer, ali zasledovati cilj povečevanja organizacije ali pa poskušati zasledovati strategijo zmanjševanja stroškov. Seveda je odgovor na to dilemo pogojen z več dejavniki, med drugim tudi s tem, v kateri fazi razvoja je organizacija in kakšne so trenutne okoliščine, v katerih organizacija deluje. Razumljivo je, da v kriznih gospodarskih obdobjih vodstva klubov načeloma poskušajo znižati stroške, a se vendarle tudi v podobnih okoliščinah strateški ukrepi organizacij na tem področju lahko bistveno razlikujejo. Če to dilemo primerjamo s Tanovo in Litschertovo (1994) klasifikacijo, lahko opazimo, da sovpada z dvema dimenzijama, in sicer s stopnjo napadalnosti in samoiniciativnostjo. Organizacije, ki sprejemajo manj napadalne ukrepe in so ti bolj reakcije na sedanje okoliščine (manj pa preventivni ukrepi kot plod predvidevanj prihodnjih dogajanj), se manj spuščajo v nove projekte od organizacij z bolj napadalnim in bolj proaktivnim vodstvom. Pri tem je treba poudariti, da se lahko rast kaže na več načinov, in sicer prek povečevanja članstva, prek povečanega obsega aktivnosti ali prek večje vrednosti aktive v bilanci stanja.

Dihotomizacijo pri navedenih treh strateških dilemah je treba razumeti pogojno. Dejstvo je namreč, da se vodstva klubov glede opredeljenih dilem le redko odločajo za ekstremne usmeritve, ki bi se osredotočile le na en pol in povsem izključile drugega. V veliki večini je pričakovati balansiranje med skrajnostma in večjo ali manjšo nagnjenost k enemu izmed nasprotujočih si polov. Vodstva se namreč lahko odločijo, da klubska proračunska sredstva porazdelijo tako med lokalno skupnost kot tudi za povečevanje članstva, vlaganje v obstoječo ekipo in pridobivanje novih, bolj kakovostnih športnikov na mednarodnih trgih. Ne nazadnje je dejstvo, da so učinki teh odločitev pogosto tudi povezani, saj npr. vlaganje v lokalno skupnost posredno lahko privede do povečevanja baze mladih športnikov iz lokalnega okolja.

Potek raziskave

Zbiranje podatkov je potekalo med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BIH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. Te države se danes sicer nekoliko razlikujejo glede pravnih okolij, vendar vse druži skupna zgodovina in razvoj športnih institucij v okviru nekdanje skupne države, zato je občuten vpliv tradicionalnega povezovanja klubskega športa in nedobičkovnega statusnopravnega konteksta. V času zbiranja podatkov je na omenjenem področju obstajalo 249 košarkarskih klubov v vseh kakovostnih rangih. V raziskavo je privolilo 73 klubov, med temi 27 klubov iz najmočnejših državnih lig, 31 klubov iz drugih lig in 15 klubov iz nižjih lig. Med klubi iz prvih državnih lig je bilo devet takšnih, ki so sodelovali tudi v regionalnem tekmovanju ABA (*Adriatic Basketball Association*). Vseh devet je v obravnavani tekmovalni sezoni sodelovalo tudi v evropskih tekmovanjih.

Anketiranci v klubih so bili predsedniki ali glavni direktorji kluba. Vsem so bili uvodoma pojasnjeni eventualno nejasni pojmi, nato pa so na 7-stopenjski Likertovi lestvici označili, kako v klubu razrešujejo tri omenjene strateške dileme. Tako je npr. pri vprašanju, ali klub bolj poudarja zmanjševanje stroškov ali pa rast organizacije, vrednost 1 označevala, da je vodstvo kluba ekstremno usmerjeno k zniževanju stroškov, medtem ko mu rast kluba ni pomembna. Vrednost 7 je potemtakem pomenila povsem nasprotno. Pri označevanju načina razreševanja dileme med vrhunskimi športnimi rezultati in usmerjenostjo v lokalno skupnost je vrednost 1 implicirala poudarjanje športnih rezultatov, 7 pa ekstremno usmerjenost v lokalno skupnost (torej športni rezultat ni imel nobenega pomena za vodstvo). Pri tretji dilemi je vrednost 1 označevala pripravljenost sprejemanja večjega tveganja za doseganje hitrih rezultatov, 7 pa ekstremno nenaklonjenost tveganju. Vrednosti 4 so torej označevale situacije, ko so organizacijska vodstva dajala približno enak pomen obema usmeritvama.

Rezultati

Rezultati v tabeli 1 kažejo, da so klubi na najvišji kakovostni ravni bolj poudarjali zniževanje stroškov, vrhunske športne rezultate in so bili, čeprav generalno gledano nenaklonjeni tveganju, za to pripravljeni sprejeti nekoliko višje tveganje od klubov na nižjih kakovostnih ravneh. Klubi na nižjih kakovostnih ravneh so se nekoliko bolj usmerjali v lokalno skupnost, rast in niso bili naklonjeni tveganju. Te ugotovitve so bile potrjene z enostransko analizo variance (ANOVA). Pri vseh treh strateških dilemah je bila namreč ugotovljena značilna razlika (manjši stroški – rast: $F = 6{,}127$; $p = 0{,}004$; $ES = 0{,}149$; športni rezultat – lokalna skupnost: $F = 10{,}920$; $p = 0{,}000$; $ES = 0{,}238$; hitri rezultati – manjše tveganje: $F = 7{,}432$; $p = 0{,}001$; $ES = 0{,}175$). Obenem pa statistično značilne razlike ni bilo med klubi na drugi kakovostni ravni in nižjeligaši (LSD → $p = 0{,}906$; $0{,}364$; $0{,}250$ in Tamhane → $p = 0{,}998$; $0{,}556$; $0{,}218$). Obenem je t-test potrdil, da je najboljši segment prvoligašev, torej tistih, ki so nastopali tudi v ligi ABA, še zlasti močno izstopal glede vseh treh strateških usmeritev (manjši stroški – rast → $t = -5{,}792$; $p = 0{,}000$; $ES = 0{,}321$; športni rezultat – lokalna skupnost → $t = -8{,}579$; $p = 0{,}000$; $ES = 0{,}509$; hitri rezultati – manjše tveganje → $t = -12{,}785$; $p = 0{,}000$; $ES = 0{,}374$).

Tabela 1: Strateško odločanje v nedobičkovnih košarkarskih klubih

Tekmovalna raven	Športni rezultat – lokalna skupnost	Hitri rezultati – manjše tveganje	Manjši stroški – rast
Skupno	4,86	5,62	4,00
Tretja in nižje lige	5,80	6,40	4,40
Druga liga	5,35	5,90	4,45
Prva liga	3,78	4,85	3,26
Liga ABA	1,56	3,22	1,78

Opomba: Nižje vrednosti pomenijo večji poudarek na zniževanju stroškov, športnem rezultatu in na hitrih rezultatih, višje pa večje poudarjanje rasti, lokalne skupnosti in manjšega tveganja.

Diskusija in sklepi

Kot je bilo pričakovano pri identifikaciji treh strateških dilem, se vodstva obravnavanih športnih klubov le redko odločajo za ekstremne usmeritve, ki bi povsem izključile določen cilj, a je jasno razvidna razlika med klubi, ki tekmujejo na najvišji ravni, in drugimi. Višje razvrščeni klubi imajo strateški fokus na športnih rezultatih, saj njihova vodstva postavljajo vrhunske športne rezultate kot končni cilj oziroma kot temeljno poslanstvo delovanja športnega kluba. Zdi se, da ti klubi na stranski tir postavljajo razvoj lokalnega okolja, vendar moramo opozoriti, da ti rezultati predstavljajo le relativni vidik, kar ne pomeni, da višje razvrščeni klubi v absolutnih zneskih ne

prekašajo nižje razvrščenih glede investicij v lokalno skupnost. Razumljivo je, da športni klubi, ki tekmujejo na najvišji ravni, načeloma nimajo več velikih ambicij po povečevanju organizacije. To sicer ne pomeni, da število njihovega članstva ne raste, a je ta rast v pretežni meri le posledica povečanega obsega prodaje, zato se povečuje število članov npr. v navijaških združenjih, ki plačujejo članarino. Ravno tako se povečuje število otrok, ki trenirajo v klubu, a znotraj posebnih selekcij, za katere starši teh otrok ravno tako plačujejo vadnino, medtem ko število tistih, katerih dejavnost plačuje organizacija, načeloma ne raste več. Čeprav vodstva velike večine klubov v raziskavi niso naklonjena pretiranemu tveganju za hitrejše doseganje rezultatov, lahko vendarle opazimo, da so klubi, ki tekmujejo na mednarodni ravni, prisiljeni sprejeti nekoliko višje tveganje, v kar jih po vsej verjetnosti silijo zasebni deležniki, ki so zanje pomemben virov denarnih sredstev. Na drugi strani je za drugo- in nižjeligaške klube značilno zasledovanje interesa lokalne skupnosti na račun zasledovanja vrhunskega športnega rezultata. Gre za zmerno defenzivno strategijo, pri kateri običajno ni pritiskov za hitre rezultate. Klubi, ki dajejo poudarek tej strateški usmeritvi, večino svojih finančnih presežkov vlagajo neposredno nazaj v lokalno okolje oziroma skupnost, saj naj bi bila ravno ožja skupnost primarni krog uporabnikov klubskih storitev. Poslanstvo takšnih organizacij je povečevanje priljubljenosti športa nasploh, rast števila rekreativnih športnikov in posledično boljše psihofizično stanje članov lokalne skupnosti, znotraj katere klub deluje.

Študija na teoretičnem področju prispeva k razpravi o strateških alternativah, ki so na voljo športnim klubom, ki delujejo v okolju z nedobičkovno tradicijo. Nedobičkovnost namreč omogoča bistveno širši spekter možnih strateških usmeritev, tri identificirane strateške dileme pa (v primeru dihotomizacije) nakazujejo klasifikacijo strategij, ki bi vsebovala osem alternativ. Obenem lahko pričujoča študija vodstvom klubov pomaga ne le pri lažjem prepoznavanju ključnih dilem, ki zahtevajo razpravo predstavnikov najpomembnejših deležnikov, temveč tudi lažje doseganje končnega soglasja o strateški usmeritvi in njeni uskladitvi z organizacijskim poslanstvom. Hkrati raziskava daje vpogled v dejansko stanje pri usmeritvah športnih klubov, ki ga potrebujejo zakonodajalci v potranzicijskih državah pri določanju vlog, ki jih bodo imele javne inštitucije v klubih, ki sledijo različnim strategijam.

Pri omejitvah je vsekakor treba omeniti, da je zbiranje podatkov potekalo v zdaj že nekoliko oddaljenem letu 2014, a določeni parametri kažejo na to, da do pomembnejših sprememb na obravnavanem področju vendarle ni prišlo. Predvsem je indikativno, da se proračuni večine klubov niso bistveno spremenili. Pomembnejšo spremembo je implicirala le združitev dveh proračunsko močnejših klubov, in sicer ljubljanske Olimpije in zagrebške Cedevite, medtem ko zaradi drugačnega načina financiranja oz. obdavčevanja v zadnjem obdobju kakovostno nekoliko izstopajo klubi iz Srbije. Obenem se ne glede na spremembe na zakonskem področju, npr. v Sloveniji je v

veljavo stopil dolgo pričakovani zakon o športu, stanje na področju statusnopravne ureditve ni spremenilo. Tudi visoko profesionalizirani klubi namreč še vedno delujejo kot nedobičkovne organizacije, zato menimo, da so vse navedene ugotovitve še vedno relevantne.

Reference

Baroncelli, A. & Lago, U. (2006). Italian Football. *Journal of Sport Economics*, February, 13–28.

Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Gonçalves, S. P. & Neves, J. (2012). The link between perception of human resource management practices and employee well-being at work. *Advances in Psychology Study*, *1*(1), 31–39.

Ivašković, I. (2014). The effect of HRM Quality on trust and team cohesion. *Economic and Business Review*, *16*(3), 337–365.

Ivašković, I. (2019). The stakeholder-strategy relationship in non-profit basketball clubs. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *32*(1), 1457–1475.

Keller, K. L. (2008). Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity (3rd ed.). Upper Saddle River (NJ): Pearson.

Kern, A., Schwarzmann, M. & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. Sport, Business and Management: *An International Journal*, *2*(3), 177–195.

Mach, M., Dolan, S. & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 771–794.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Tan, J. & Litschert, R. J. (1994). Environment–strategy relationship and its performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, *15*(1), 1–20.

ANALIZA TRAJNOSTNEGA VODENJA SKUPNOSTI AVSTRALSKIH SLOVENCEV: PRIMER S. A. S. & S. CLUB »JADRAN«

Judita Peterlin, Dejan Valentinčič

Povzetek

Poglavje opredeljuje razvoj procesa trajnostnega vodenja društev v slovenski skupnosti v Avstraliji na primeru kluba Jadran v Melbournu. Izsledki raziskave kažejo, da je slovenska skupnost v Avstraliji pred izzivom, kako prek ustreznega sistema nasledstva vključiti mlajšo generacijo v svoje aktivnosti in predvsem v proces vodenja slovenskih organizacij v Avstraliji. Predstavljen je zgodovinski pregled na podlagi sekundarnih podatkov, osebnih izpovedi predsednikov kluba Jadran od ustanovitve 1971, aktualna situacija vodenja kluba Jadran pa je predstavljena na osnovi primarnih podatkov iz polstrukturiranih intervjujev in analize dokumentov. Predlogi za izboljšavo izpostavljajo potrebo po strateški analizi in postavitvi prioritet, kjer je fokus na delovanju in vključitvi mlajše generacije v trajnostno vodenje.

Pregled slovenske skupnosti v Avstraliji in njen pravni okvir

Avstralija je bila kot najbolj oddaljena celina za Slovence, ki so zapuščali domovino, dolgo precej neprivlačna. Ko so v 20. letih prejšnjega stoletja ZDA vse bolj omejevale priseljevanje, se je večina preusmerila v Južno Ameriko, začelo pa se je tudi izseljevanje v Avstralijo. Sedma številka *Izseljenske knjižnice*, ki jo je leta 1936 izdala Družba sv. Rafaela, navaja, da je takrat v Avstraliji živelo 700 Slovencev (Čebulj Sajko v Trebše-Štolfa & Klemenčič, 2001, str. 260). Večji val slovenskega naseljevanja je Avstralijo zajel po koncu druge svetovne vojne, najprej iz taborišč v Avstriji in Italiji, kasneje v 50. in 60. letih pa s prebegi čez mejo. Tem so nato sledili tudi legalni izseljenci, ki so odšli s potnimi listi. Množično priseljevanje se je ustavilo sredi 70. let, ko naj bi v Avstraliji živelo med 25.000 in 30.000 Slovencev. Med njimi je bilo največ Primorcev (največ iz Brkinov), sledili so Prekmurci, Štajerci, Belokranjci in Notranjci (Koderman, 2015, str. 55–72). Po uradnih podatkih popisa iz leta 2016 se je za osebo s slovenskim poreklom opredelilo 17.863 oseb (DFAT, 2020), neuradna ocena Urada Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu pa je, da v Avstraliji še vedno živi med 20.000 in 25.000 oseb slovenskega porekla (USZS, 2020).

Večinoma so bili prišleki v začetku zaposleni kot fizični delavci (prva leta tudi na plantažah sladkornega trsa ter pri gradnji hidroelektrarn v Snowy Mountains, nato pa se jih je postopoma večina preselila v večja mesta, kjer so delali v industriji), ki jim

je etnično zbiranje ob koncu tedna pomenilo obliko sprostitve. Prva leta so se srečevali v parkih, lokalih ali pri kom na domu, vse bolj pa se je kazal interes po osnovanju društev in gradnji skupnih prostorov. Sredstva so običajno zbirali tako, da so najemali prostore za plese in zabave, nato pa dobiček od vstopnin, hrane in pijače vlagali v fond za gradnjo.

Prostovoljka, ki je sodelovala pri gradnji prostorov kluba Jadran v Melbournu, se je spominjala, da so si kozarce sposojali, jih pomivali na njihovem vrtu, sestanke imeli v garaži in tako prihranili čim več sredstev (Valentinčič, 2019a). Najprej so ta namenili nakupu zemljišča, kjer so začeli s pikniki. Temu je sledila koča, ko so dovolj prihranili, pa so zgradili velik dom s pripadajočimi igrišči in parkom. Proces se je podobno odvil pri gradnji vseh slovenskih domov v Avstraliji. Od prvih zbiranj sredstev do končne postavitve današnjih domov so včasih trajala tudi tri desetletja. Večina domov je bilo dokončanih v drugi polovici 70. in v 80. letih prejšnjega stoletja. Ena izmed takratnih organizatork gradnje Jadrana v Melbournu je pripovedovala, da je tik pred začetkom prireditve izvedela, da ji je doma umrla mama. »Mama na parah, jaz pa nasmejano stregla ljudi. Do konca dogodka nisem nikomur nič povedala, vedela sem, da me potrebujejo in stvar ne sme spodleteti, če hočemo pravočasno nabrati dovolj denarja, da nam ara ne zapade« (Valentinčič, 2019a).

Poleg treh katoliških misijonov (Melbourne, Sydney, Adelajda), ki jih upravljajo frančiškani in so od začetka 50. let prejšnjega stoletja do danes ostali pomembna točka, ki je združevala Slovence (glej npr. Gelt in Ferfolja, 2001), je bilo v Avstraliji skozi leta ustanovljenih 15 slovenskih društev. V večini krajev (npr. v Adelajdi, Perthu, Canberri ter nekaj manjših krajih) po eno društvo, v Sydneyju sta nastali dve društvi, v Melbournu pa kar štiri. To so bila Slovensko društvo Melbourne, Slovensko-avstralsko kulturno in športno društvo Planica Springvale, Slovensko-avstralsko športno in socialno društvo Veliki lovci St. Albans in Slovensko-avstralsko socialno in športno društvo Jadran. Vsa društva (razen društva Veliki lovci) so povezana v Svet slovenskih organizacij Viktorije, ki ima koordinativno vlogo. Poleg treh naštetih sta člana sveta še Avstralsko-slovensko kulturno in športno društvo Ivan Cankar v bližnjem Geelongu in Društvo dveh mest Snežnik iz Albury-Wodonga.

Razlogov, zakaj so se rojaki pod južnim križem povezali (v Melbournu in Sydneyju) v več društev, je več: razdalje znotraj mesta (da prideš z enega konca mesta na drugega je potrebnih več ur), število ljudi (delovanje v le enem klubu bi bilo težko izvedljivo že zaradi fizične zasedbe prostorov), regionalizem (vezi med rojaki iz istega dela domovine, npr. Primorske, Štajerske itd., so močnejše kot do drugih regij) ter ideološke razlike (vprašanje odnosa do Jugoslavije in komunizma; Valentinčič, 2019a).

V prvih desetletjih je društveno življenje v vseh klubih cvetelo. Nastajale so mlade družine, nekateri so kot pari prišli že iz Slovenije, drugi so se spoznali pod južnim

križem. Število otrok je bilo veliko in klube so napolnile številne dejavnosti – sobotne šole slovenščine, mladinske folklorne skupine, pevski zbori, za odrasle pa balinanje in drugi športi, kartanje itd.

V štirih desetletjih pa se je marsikaj spremenilo. Impresivna infrastruktura, ki je rezultat prostovoljnega dela in prihrankov rojakov, še vedno stoji, vse težje pa je klube napolniti z dejavnostmi. Leta 2019 sta se za odprodajo svojih prostorov odločila prva dva kluba, Planinka v Brisbanu in Planica v Melbournu (Lenko, 2019a; Lenko, 2019b). Tudi preživetje drugih je pod velikim vprašanjem, med njimi tudi usoda kluba Jadran v Melbournu.

Pri odločanju o prihodnosti klubov igra pomembno vlogo tudi njihov pravni status. Predpisi so med zveznimi državami sicer nekoliko različni, v tem besedilu se omejujemo na zvezno državo Viktorijo, kjer deluje klub Jadran, je pa vsebina predpisov v drugih delih Avstralije podobna. Društva so se imela možnost ob ustanovitvi ali kasneje registrirati kot "incorporated". S tem so pridobila status "Proprietary Limited" (Pty Ltd) (glej Corporations Act, 2001), kar je pomenilo, da so pridobila status neprofitnih organizacij in jim zato ni bilo treba plačevati davkov. Društva so imela status "socialnih organizacij", saj naj bi imigrantom pomagala pri vključevanju v avstralsko družbo, pri urejanju osebnih statusov posameznikov in pri njihovi socialni pomoči, če bi jo potrebovali. Avstralija je v okviru politik večkulturnosti omogočala tudi finančne podpore, a so bili Slovenci do tega zadržani in podpor običajno niso izkoristili. V zameno za pridobitev takšnega statusa pa so se društva s podpisom sporazuma obvezala, da bodo v primeru prodaje kluba najprej poplačala državi vse neplačane davke in prispevke skozi leta, šele nato pa si bodo lahko dobiček izplačali tudi člani. To je v današnjem času, ko so se tega zavedli, pri številnih članih društev vzbudilo jezo, saj so mnogi v izgradnjo in delovanje klubov vlagali lastna sredstva. Plačilo preteklih davkov državi v primeru prodaje sicer ni edina možnost. Klub lahko sredstva nameni tudi kakšni neprofitni humanitarni organizaciji, a mnenja, kdo bi bil do tega najbolj upravičen, so v številnih primerih med člani društev zelo različna. Prav tako so v vseh klubih zelo različna tudi mnenja, ali posestvo kluba prodati ali vztrajati še naprej.

Vse to velja tudi za društvo Jadran. V prvih letih tega društva se je slovenstvo ohranjalo skozi gradnjo doma, dvorane, športnih objektov in kulturno-družabne ter športne aktivnosti. Proces managementa je sestavljen iz štirih funkcij managementa, in sicer planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. V članku opredeljujemo specifične koncepte, ki so vezani na delovanje društev v okviru slovenske skupnosti v Avstraliji, to so management s cilji, prehod od tradicionalnih oblik organiziranja k inovativnim organizacijskim oblikam (mrežne organizacijske oblike), vrednostno osnovano trajnostno vodenje (ohranjanje slovenske identitete pri mlajši generaciji

potomcev priseljencev iz Slovenije) in preliminarni kontrolni fokus (vzgajanje mlajše generacije v kulturo slovenstva).

Metoda raziskovalnega dela

Ilustracija trajnostnega vodenja društva avstralskih Slovencev je bila izvedena na primeru S. A. S & S. kluba »Jadran« v Melbournu na podlagi študija osebnih izpovedi predsednikov društva (tabela 1) in njihovih svojcev, ki so bile podane ob 40. obletnici obstoja društva (Iskra, 2011). Društvo Jadran je imelo v petdesetih letih svojega delovanja (1971–2021) 14 predsednikov. Aktualno stanje vodenja društva Jadran je bilo raziskano v obliki polstrukturiranega intervjuja s predsednikom društva, tajnico društva, reprezentativnimi člani društva in s potomcema članov društva – drugo generacijo priseljencev v Avstralijo (tabela 2). V članku smo uporabili tudi bogato sekundarno gradivo, ki smo ga dobili leta 2020 med terensko raziskavo v Melbournu na sedežu kluba Jadran, da bi dali vsem vodjem društva Jadran glas, da se razvoj vodenja društva avstralskih Slovencev pokaže prek osebnih izpovedi predsednikov društva. Nekateri od njih so žal že umrli, zato smo uporabili zapisane sekundarne podatke, da bi pridobili celovito sliko vodenja vseh predsednikov od ustanovitve društva Jadran v letu 1971 do današnjega časa.

Tabela 1: Pregled vseh predsednikov društva Jadran v obdobju 1971–2020

Obdobje predsedovanja	Ime in priimek predsednika
1971–1976	Alojz Valenčič
1976–1977	Franc Vojvoda
1977–1979	Herman Jaksetič
1979–1982	Franc Likar
1982–1983	Rudi Iskra
1983–1984; 1999–2000	Ivan Valenčič
1984–1989	Franc Iskra
1989–1990	Roman Vitez
1990–1992	Dino Rupnik
1992–1994	Valentin Brecelj
1994–1997	Slava Crooks
1997–1999; 2000–2005; 2012–2015; 2018–	Milan Ogrizek
2005–2009; 2015–2018	Romana Žetko
2009–2011	Stojan Brne

Tabela 2: Podatki o intervjuvancih – pregled reprezentativnih (ne)članov društva Jadran

	Spol	Član društva	Vloga	Poklic
Ivan (Nino) Valenčič	moški	Jadran	bivši predsednik/član	upokojeni mehanik
Jože Povh	moški	Jadran	član	upokojen
Milica Dular	ženska	ne	/	obiskovalka prireditve Pust
Johan (John) Kodrič	moški	Jadran	član	upokojeni akademski slikar
Milan Ogrizek	moški	Jadran	trenutni predsednik	upokojeni prodajalec
Marta Ogrizek	ženska	Jadran	trenutna sekretarka	upokojena
Tatyana Viti	ženska	ne	/	učiteljica

Študija primera

V nadaljevanju predstavljamo vodenje društva Jadran glede na ključne doprinose njihovih vodij – predsednikov v obdobjih njihovega predsedovanja. Predsedniki društva Jadran so večinoma odšli v Avstralijo po letu 1950 v svojih dvajsetih letih. Od predsednikov, ki so vodili društvo Jadran doslej, je šla le Slava Crooks v Avstralijo z letalom, drugi so iz Evrope v Avstralijo potovali z ladjo. Društvo Jadran je bilo ustanovljeno 17. 10. 1971, ker v tistem delu Melbourna še ni bilo kluba, kjer bi se Slovenci lahko družili, ohranjali slovensko tradicijo in kulturo ter se zabavali. Poslanstvo kluba Jadran je ohraniti slovenski jezik, kulturo in navade med Slovenci v Avstraliji, posebno med potomci: »*Jezik, kulturo in navade gojimo, da jih bodočim rodovom izročimo*« (Iskra, 2011, str. 65). Ivan Valenčič (2020) je kot cilj društva opredelil naslednje: »*Cilj je bil, da ob nedeljah pridejo Slovenci v klub in govorijo slovensko, se družijo, da se ne obiskujejo posamezno po domovih, ampak da smo skupaj.*« Roman Vitez, ki je bil predsednik društva Jadran v letu 1989/90, se spominja (Iskra, 2011, str. 27): »*Ko se je ustanovil slovenski klub Jadran, smo se včlanili in redno prihajali v družbo rojakov. Klub je postal naš drugi dom. Tu smo gojili našo kulturo in naše navade. Čeprav smo imeli svoje družine, svoje delo in skrbi, smo našli čas, da smo tudi delali in ustvarjali za skupno korist. Ker sem po poklicu zidar, sem v vrsti z drugimi žrtvoval veliko dela in časa, ko se je gradilo poslopje. Aktiven sem bil tudi pri balinarski sekciji in kar nekaj let pomagal v točilnici.*«

Pogoj za članstvo v klubu je bil, da je eden od zakoncev slovenskega rodu. S prostovoljnimi prispevki in članarino so v predmestju Melbourna – Diggers Rest kupili zemljišče s stanovanjsko hišo, v kar so nekateri člani vložili svoje osebne listine o lastništvu stanovanjske hiše v polog, da so od banke dobili kredit. V času predsedovanja Milana Ogrizka (slika 1) leta 2000/01 je društvo vsem upnikom izplačalo denar, ki so ga posodili za gradnjo kluba (Milan Ogrizek v Iskra, 2011, str. 38). Franc Vojvoda (predsednik društva Jadran 1976/77) se spominja, da sta ga nakup zemljišča in gradnja slovenskega doma navduševala, zato se je odločil tudi on žrtvovati svoj čas in delo za to. Ker je imel kot obrtnik gradbenik izkušnje pri pridobivanju uradnih dovoljenj,

je bil pooblaščen za iskanje primernega zemljišča za gradnjo klubskih prostorov in pridobitev uradnih dovoljenj za namembnost zemljišča (ohranjanje slovenske identitete in kulture, druženje, slovenska dopolnilna šola). Leta 1980 so začeli z gradnjo glavnega poslopja, velike dvorane (Vojvoda v Iskra, 2011, str. 7). Rudi Iskra (v Iskra, 2011, str. 16) se spominja: »*Na zemljišču se je zgradila (Kirnova) »Koča«, ki je kmalu postala premajhna, zato se je prišlo na zamisel, ki sem jo tudi sam zelo podpiral, da zgradimo objekt z veliko dvorano. Prav v tem času mi je moj znanec povedal, da je ogrodje stavbe neke tovarne naprodaj, in takratni predsednik kluba Franc Likar me je zaprosil, naj to odstopim za klub, ker drugače je vse preveč drago. To sem tudi storil in začelo se je z gradnjo. Člani so se odzvali in z veliko vnemo in požrtvovalnostjo delali. Delalo se je na prostovoljni bazi.*«

Slika 1: Predsednik društva Jadran Milan Ogrizek je bil za svoj trud v društvu Jadran predlagan za priznanje Avstralec leta 2004

Začetki so bili težki: vodovoda na kupljenem zemljišču še ni bilo, zato so vrtali, da so prišli do talne vode. Veliko truda so namenjali mladim, tako da so začeli z delovanjem slovenske dopolnilne šole, od Slovenske izseljenske matice so dobili knjige in šolske potrebščine iz Ljubljane, trudili so se tudi za vzpostavitev športne infrastrukture za mlade (Alojz Valenčič v Iskra, 2011, str. 4). V času predsedovanja Hermana Jaksetiča (1977–1979, v Iskra, 2011, str. 9) so ustanovili pevski zbor Jadran, odprli klubsko knjižnico Srečko Kosovel, postavili spomenik Otonu Župančiču in gostili številne goste iz domovine in drugih klubov iz Avstralije. V času predsedovanja Franca Likarja (1979–1982, v Iskra, 2011, str. 12) so zgradili športna igrišča (tenis, košarka, odbojka) in organizirali prve izlete za mlade na snežne planote.

»*Ko sem jaz postal predsednik, so se vsi izogibali dolžnosti predsednika. Najemati moraš glasbene skupine vsaj eno leto vnaprej, saj je glasbenik na koncu leta vedno dražji. Včasih je*

bilo več izbire glasbenih skupin, pazili smo, da ni bilo odvzemanja obiskovalcev na dogodke drugih društev« (Ivan Valenčič, 2020). V času predsedovanja Ivana (Nina) Valenčiča (1983/84 in 1999/2000) so začeli s tiskanjem Jadranovih novic (klubskega glasila) in tudi klubskega koledarja. Prva številka glasila Jadranski zvon je izšla 1983 in jo je koordiniral Ivan Valenčič, prvi koledar pa je izšel 1984 (Ogrizek, 5. 1. 2021). Izhajanje časopisa ni bilo uspešno, koledar pa izhaja še do današnjih dni (slika 2). Ivan Valenčič je sodeloval tudi pri ustanovitvi etničnega radia 3ZZZ in bil nekaj časa na njem tudi napovedovalec (Ivan Valenčič v Iskra, 2011, str. 18).

Slika 2: Koledar društva Jadran 2020

Društvo Jadran skrbi tudi za evidenco sistema nasledstva, saj so v času predsedovanja Franca Iskre (1984–1989, v Iskra, 2011, str. 21) v predsobi kluba postavili veliko leseno ploščo s seznamom ustanoviteljev kluba in članov društva (slika 3). Za ceremonije in ohranitev kulturne dediščine so v času predsedovanja Franca Iskre kupili tudi primorske narodne noše, saj so v klubu prevladovali člani, ki so se v Melbourne preselili iz Primorske (Iskra, 2011).

Slika 3: Lesena plošča s seznamom ustanoviteljev, predsednikov in članov društva Jadran

Društvo je organiziralo tudi dobrodelne akcije, npr. akcijo za sirote černobilske katastrofe v času predsedovanja Dominika Rupnika (1990–1992; Ankica Rupnik v Iskra, 2011, str. 29). Člani društva so svojo ekspertizo koristno uporabili v društvu za udejanjanje poslanstva društva, tako je npr. predsednik društva Jadran v letih 1992–1994 Valentin Brecelj (v Iskra, 2011, str. 31) obogatil klubsko knjižnico z mnogimi slovenskimi knjigami, ki jih je njegov delodajalec Sunshine City Library, kjer je delal kot knjižničar, odpisal.

Prva predsednica društva je bila Slava Crooks (1994–1997, v Iskra, 2011, str. 34), ki je izpopolnila in z odborom društva na novo napisala klubski zakonik (statut društva), ki je bil sprejet 27. 11. 1994. V času predsedovanja Slave Crooks so ustanovili žensko nogometno ekipo, organizirali več kot 28 avtobusnih izletov, poskrbeli za catering za več kot 15 prireditev, kupili 400 novih stolov, začeli so s čebelarsko šolo in Čebelarskim festivalom (Iskra, 2011, str. 34). V kasnejših letih so popravljali in prenavljali klubske prostore in okolico. Tako je Romana Žetko[1] (v Iskra, 2011, str. 46), predsednica društva v času 2005–2009, poskrbela med drugim za ureditev fotografij odborov društva po letnikih, obesila fotografije in slike po zidovih društvenih prostorov, poskrbela za postavitev velikih zabojnikov za deževnico in za cevi za namakanje. Med predsedovanjem Romane Žetko so bile le ženske del odbora društva (Iskra, 2020) in sodelovanje je gladko teklo. Romana Žetko je v času predsedovanja prenovila poslopje in oživila kulturno dogajanje v društvu.

1 Tipkovnice v Avstraliji nimajo č, š, ž, zato so v imenih in priimkih avstralskih Slovencev v primarnih podatkih priimki večinoma zapisani s c, s ali z (Marta Ogrizek, 2020b).

Predsednik društva Jadran v letih 2009–2011 Stojan Brne je zaznal spreminjajoče se delovanje in vlogo predsednika društva (v Iskra, 2011, str. 51): »*Vloga predsednika se je z leti precej spremenila. Prva leta so bila posvečena predvsem gradnji, športu in preživetju. Moja želja in želja vseh nas je, da naše društvo napreduje in da ga vodi slovenski rod. Ker bo to bolj težko, bomo morda morali iskati druge izhode. Tudi druga društva (ne samo slovenska) imajo enake težave. Ponosen sem, da se v času mojega predsedovanja uspešno vodijo in organizirajo plesi in prireditve, Čebelarski festival je vsako leto bolj uspešen, obisk pustnih šem se povečuje, veliko otrok prihaja na miklavževanje, znani so Jadranovi krofi, hrana in postrežba je odlična ipd. Vpeljali smo mesečne kuharske tečaje. Namen teh tečajev je v prvi vrsti prenesti na mlajšo generacijo naše kuharske navade, npr. potica, krofi, štruklji itd.*« Milan Ogrizek je bil predsednik društva Jadran v letih 2012–2015 in od 2018 naprej, v času 2015–2018 je bila predsednica Romana Žetko.

V času terenske raziskave 22. 2. 2020 (Milica Dular, 2020) je bilo na pustovanju v klubu Jadran 70 članov (slika 4), v veliki večini prve generacije priseljencev, starih nad 70 let, kar so predsednik društva in člani komentirali kot znatno manjšo udeležbo v primerjavi s 500 udeleženci pred leti.

Slika 4: Praznovanje pusta v društvu Jadran leta 2020

»*Mi smo bili vedno kot eden, ko smo dvorano delali. […] Sedaj je naša glavna skrb, ker mladina ne prihaja, za nas bi bil največji uspeh, če bi se mladi več ukvarjali z nami, mnogi plačujejo članarino (25 avstralskih dolarjev), a ne pridejo na naše dogodke. […] Večkrat smo sklicali mladino, a ni ratalo, dali smo jim kočo za disko, so prišli plesat, a potem šli, treba bi se bilo pozanimati, kako sistemsko urediti položaj nasledstva mlajše generacije. Tudi v našem pevskem zboru smo vsi čez 80 let stari. Nekatera slovenska društva v Avstraliji so v slabšem finančnem stanju kot mi. Približno 3 leta nazaj smo prodali del zemlje, precej denarja imamo na banki, imamo rezerve za 4 leta delovanja. Okoli 12.000–15.000 na leto smo dobili*

za postavitev oddajnika/sprejemnika za telefon na našem zemljišču. Del prihodkov je tudi od obiskovalcev prireditev in članarin ter prijav na razpise (avstralske in slovenske vlade) « (Ivan Valenčič, 2020).

Častna člana društva Jadran (angl. Jadran Honorary Members) sta Branka Jelenic in Pepi Valencic. Ivan Gerbec, Alojz Valencic, Franc Vojvoda, Franc Iskra, Anton Poklar, Franc Likar, Elsa Kumar, Draga Vadnjal, Fanika Natlacen in Marija Kalcic so vseživljenjski člani Jadrana (angl. Jadran Life Members). Kot ključne osebnosti, ki so še posebej zaslužne za ohranitev slovenske identitete v Avstraliji in nemoten management društva Jadran, so člani društva Jadran imenovali predvsem predsednike društva (slika 5): Romano Žetko, Valenčiča, Franca Likarja, Hermana Jaksetiča, Frenka Vojvodo, Milana Ogrizka, Valentina Brecla, Vido Vojvoda, Ivanko Škof, Stanka Starca in Mario Iskra, Elzo Kumar. Slovensko poslovno skupnost v Melbournu vsako leto prosijo za donacijo 130 avstralskih dolarjev, da nato dajo njihovo ime podjetja/logotip na koledar kluba Jadran (Milan Ogrizek, 2020).

Slika 5: Sedanji predsednik Milan Ogrizek z bivšim predsednikom Ivanom Valenčičem leta 2020

Obseg društva se je v zadnjih letih skrčil tako po aktivnostih kot po številu članov: »*Čeravno smo stari, nas je cca 15 ljudi v radiju 20 km vsako nedeljo skupaj, ženske brezplačno skuhajo, pijačo se plača. Balinamo, pojemo, imamo cca 6 dogodkov letno. Dokler smo živi, nas ohranja to, da prihajamo v klub. Enim ljudem ni nikoli prav, ne moremo dati le slovenske ansamble, ker jih ni več toliko. Letos nam na pustovanju igra ukrajinski ansambel za 800 avstralskih dolarjev. Hodimo tudi na avtobusne izlete, ko smo šli na češnje, je klub kril vožnjo*« (Ivan Valenčič, 2020). O povezovanju z drugimi kulturnimi društvi niso razmišljali, saj so želeli v klubu govoriti slovensko (Jože Povh, 2020). Zdaj se večinoma pogovarjajo o tem, kdaj bo kdo kuhal na dogodkih, igrajo karte, pogovoru o politiki pa se izogibajo (Jože Povh, 2020).

V društvu Jadran zdaj ne sprejemajo več množično novih članov, za delovanje v društvu jih motivirajo kolektivni spomin, ljubezen do domovine Slovenije, prostovoljstvo in nostalgija (Milan Ogrizek, 2020). Potencialni novi član (članica) mora izkazati pripadnost in biti aktiven (aktivna) pri delu v društvu vsaj tri leta, pomagati v kuhinji ipd. Če po treh letih ne vidijo doprinosa, ga (je) odbor ne sprejme v društvo, saj so v preteklosti zaznali zlorabo članstva (25 dolarjev članarine; Milan Ogrizek, 2020).

Člani kluba Jadran se medsebojno podpirajo pri delu (Marta Ogrizek, 2020a): »*Pomagam Milanu, ker sem izučena v angleščini, namesto njega uporabljam internet in urejam dokumente.*« Komunikacija za potrebe managementa društva Jadran zdaj večinoma poteka na enomesečnih sestankih in ob nedeljah na kartanju ter ob sredah na balinanju (Marta Ogrizek, 2020a).

Sodelovanja s Slovenijo je malo (John Kodrič, 2020), člane skrbi, da bi se klub lahko kmalu zaprl. Kot ključne dejavnike za aktualno perečo situacijo predsednik Milan Ogrizek (2020) vidi predvsem v tem, da se njihovi mladi poročajo s predstavniki drugih narodnosti. Tudi vzgojeni so bili z mislijo, da jim ni treba delati zastonj, zato tudi nočejo delati prostovoljno, v klubu Jadran pa nihče ne dobi plače. Predsednik društva Jadran Milan Ogrizek (2020) je zelo zadovoljen z 209 člani, problem pa je, da so stari. Radi bi delali, a ne morejo, mladi pa ne pridejo v društvo. Stari so vse to zgradili za društvo, a omagujejo, zato se največ pogovora nameni razmišljanju, koliko časa bo društvo še obstajalo in kako se ljudje počutijo (Milan Ogrizek, 2020). Od ustanovitve društva Jadran je umrlo že 122 njegovih članov (Jože Povh, 2020). Zdaj večkrat naročijo catering, da ostarelim članom ni treba kuhati in streči. Ženske so včasih kuhale za stotine obiskovalcev prireditev, zato pravijo, da so se dovolj nagarale (Marta Ogrizek, 2020a). Oče Marte Ogrizek (2020) je bil ustanovni član kluba Jadran, zdaj njen mož Milan vodi društvo, njeni otroci in vnuki pa hodijo na športne prireditve, zato ne hodijo na slovenske prireditve.

Pomen skupnosti avstralskih Slovencev je izpostavila Marta Ogrizek (2020a) takole. » *Slovenci v Avstraliji živimo skupaj dosti bolj kot v Sloveniji. V Sloveniji živijo ljudje bolj mrzlo, so hladni ljudje med seboj. Tu se počutimo bolj kot skupnost. Se čutim Slovenko, moj dom je še vedno slovenski, čeravno sem odšla uradno iz Italije, sem rojena v Italiji, ampak slovenskega rodu.*« Up za prihodnost povzame Marta Ogrizek (2020a): »*Upam še naprej, da bom aktivna v društvu, dokler me moči in pamet držijo, rada bi, da bi bila še nekaj časa aktivna v društvu, preden zaklenemo vrata društva*«.

Diskusija

V poglavju je poudarek analize na praktičnem vidiku trajnostnega vodenja v društvu, ki ga opredeljujemo kot sposobnost oblikovanja dolgoročne perspektive pri sprejemanju odločitev, kot spodbujanje sistemskih inovacij, razvoj kompetentnih, zvestih in angažiranih članov ter ponujanje kakovostnih storitev slovenski skupnosti v Melbournu (Avery & Bergsteiner, 2011a; 2011b). Večina Slovencev se je v Avstralijo izselila v prvih dveh desetletjih po koncu druge svetovne vojne. Postopoma so ustvarili živahno in v vitalno slovensko skupnost. Druženje ob koncih tedna je bilo za rojake uteha ob domotožju, možnost, da so se poveselili z ljudmi istega jezika in navad, hkrati pa so si medsebojno pomagali in si svetovali ob urejanju uradnih zadev v novi domovini. Dogodki so se sprva odvijali v najetih prostorih, v javnih parkih ali na domovih Slovencev. Postopoma so si zgradili impresivno infrastrukturo, kjer je živahno dogajanje potekalo predvsem ob koncih tedna. Veliko aktivnosti je bilo namenjenih tudi otrokom in mladini. Danes pa situacija v društvih ni več tako rožnata. Tam se zbirajo večinoma že ostareli pripadniki prve generacije. Njihovi otroci in vnuki za druženja v slovenskih društvih niso več tako zainteresirani – ali sploh ne prihajajo ali pa kvečjemu spremljajo starše nekajkrat na leto. Razlogov za to je več: preseljevanje mladih v druge dele mest in države, mešani zakoni, druge prostočasne dejavnosti itd. Nekatera društva imajo zaradi tega že finančne težave, druga, kot je npr. društvo Jadran, pa so finančno solidna, zmanjkuje pa jim aktivnega članstva. Lahko rečemo, da so vsa slovenska društva v Avstraliji, med njimi tudi Jadran, danes pred izzivom, kako izboljšati vodenje, da bi privabili nove člane in jim društev v bližnji prihodnosti ne bi bilo treba zapreti.

Priporočila in predlogi za izboljšavo procesa vodenja na podlagi raziskave in analize stanja so naslednji.

1. Razvidno je, da je bilo društvo na začetku zelo uspešno pri identifikaciji potreb članov in vključitvi mlade generacije v svoje aktivnosti, zato velja temu nameniti strateško prioriteto tudi ob 50. obletnici društva leta 2021 in zasnovati strateški akcijski načrt, kako bodo s konkretnimi sodobnimi prijemi vodenja in kulturno-športnim programom vključili srednjo in mlajšo generacijo (potomce prve generacije priseljencev, ki so rojeni v Avstraliji).
2. Razmisliti je treba, kakšno sodelovanje si prioritetno želi mlada generacija v društvu in s Slovenijo (ali je to na izobraževalnem, gospodarskem, športnem ali kulturnem področju). Iz raziskave namreč izhaja, da sta druga in tretja generacija potomcev Slovencev v Avstraliji vključeni v kulturno in športno življenje v avstralskih lokalnih organizacijah, zato ti mladi niso zainteresirani za druženje v kulturno-športnih objektih društva Jadran, ki je na obrobju mesta Melbourne in oddaljeno od njih. Potomci so tudi večinoma v kulturno mešanih zakonih dobro vključeni

v avstralski kulturni prostor, zato sta potreba in motivacija po delovanju v ozkem slovenskem kulturnem prostoru v Avstraliji manjši. V prihodnosti je treba narediti temeljito poizvedbo (vprašalnik/anketa) po društvih, kaj zanima mlajšo generacijo v zvezi z njenimi slovenskimi koreninami in možnostmi graditve njihove identitete oziroma kariere/prihodnosti v povezavi z možnostmi sodelovanja s Slovenijo in njenimi organizacijami.

3. Ker se generacija slovenskih priseljencev v Avstraliji stara in zdravstveno slabi ter izgublja konkretno povezavo s Slovenijo in primarnimi podatki, bi bilo smiselno ponuditi centralizirano storitev članom društva, kako navezati stik s sorodniki v Sloveniji, kako pripraviti družinsko drevo (Mikačič, 2003; Viti, 2020) in najti arhivske podatke o družinski zgodovini v Sloveniji. Raziskava je namreč pokazala, da to zanima srednjo generacijo potomcev avstralskih Slovencev, saj bi z raziskovanjem družinskega drevesa potomci prišli v stik z artefakti slovenske kulture in bi se začeli zanimati tudi za druge elemente slovenske identitete.

Društvo Jadran deli usodo večine drugih slovenskih društev na petem kontinentu. Nekatera društva so se bila zaradi ekonomskih težav in upadanja članstva prisiljena preoblikovati že pred Jadranom. Pristopi so zelo različni. Kluba Planinka v Brisbanu in Planika v Melbournu sta se odločila za odprodajo klubskih prostorov, a z ohranitvijo pravne osebnosti društva. Odločili so se, da bodo odslej prostore za svoje prireditve najemali. V primeru Planike je bilo v kupoprodajni pogodbi določeno, da lahko prednostno najemajo svoje nekdanje osrednje prostore (dvorana), nekaj infrastrukture (npr. balinišče) pa jim je vedno na voljo. S kupnino si člani društev zdaj lahko privoščijo, da organizirajo prireditve brez vstopnin, društvo plača hrano, financirajo izlete za članstvo itd. V Adelajdi je vodenje društva pred tremi leti prevzela pripadnica druge generacije. Ker je ugotovila, da so želje prve generacije drugačne od želja druge generacije ter slovenskih imigrantov iz zadnjih let, je dogodke ločila. Tako so klubski prostori enkrat mesečno v petek zvečer na voljo sodobnim priseljencem, srečanja so poimenovana "Kranjski Friday", eno nedeljo mesečno pa za drugo generacijo, ko je organiziran "Catch up Sunday".

V Perthu so zaradi zmanjševanja članstva leta 2006 svoje takratne prostore prodali in kupili druge. Društvo je zopet postalo bolj aktivno, ker so se vanj vključili tudi nekateri Slovenci, ki so se iz Slovenije priselili v zadnjih dveh desetletjih. Klub Triglav v Sydneyju je v finančne težave zašel že pred leti, zato je leta 2000 sprejel odločitev o združitvi z verigo športnih klubov Panthers. To je leta 2013 prevzela skupina Mounties Group, pogoji sodelovanja pa so ostali enaki. V prostorih kluba sta danes restavracija in kazino, člani Triglava pa imajo enkrat mesečno prednost pri najemu dvorane za prireditve. Takrat se jim kuhinja prilagodi tudi s slovenskim menijem, nemoteno lahko uporabljajo balinišče, ohranili so večino v devetčlanskem upravnem odboru, predvsem pa jim skupina Mounties plačuje solidno najemnino, s katero vzdržujejo

klubske aktivnosti, poleg tega pa s preostankom denarja finančno podpirajo tudi druge dejavnosti slovenske skupnosti (Valentinčič, 2019b; Valentinčič, 2019c). Slovensko društvo Sydney se je pred osmimi leti odločilo del nepremičnine in posesti dati v najem lastniku verige italijanskih restavracij, ki tam gradi veliko restavracijo. Pogodba se je izkazala za neugodno za slovensko društvo, zato je društvo leta 2020 prevzelo novo vodstvo, predsednik je pripadnik druge generacije, ki poskuša društvo rešiti pred propadom (glej Smrdel, 2020a; Smrdel, 2020b).

Opazimo torej lahko, da so morali nekateri slovenski klubi odločitve o svoji prihodnosti sprejemati pred Jadranom. Slednji ima solidno število aktivnih članov, predvsem pa ugodno finančno zaledje zaradi prihrankov in prodaje dela posestva pred nekaj leti. Ker pa se v klubu redno srečuje zgolj prva generacija priseljencev, ki je danes že upokojena, njihovi potomci pa za druženje v okviru kluba niso zainteresirani, zagotovo tudi Jadran v nekaj letih čaka pomembna odločitev, kakšno prihodnost kluba ubrati.

Zaključek

Vodje slovenske skupnosti v klubu Jadran so organsko zrasli iz aktualnih potreb skupnosti in njihovih profesionalnih in osebnostnih ekspertiz (znanj in veščin), tako funkcionalnih kot socialnih. Klub Jadran se je prilagodil manjšemu članstvu in prodal zemljišče za nogomet in odbojko, prav tako ni več v uporabi teniško igrišče (Ivan Valenčič, 2020). Starejša generacija članov in vodstva želi, da bi mladi imeli enake cilje in pristope kot oni, a časi so se spremenili in njihovi mladi živijo v drugačnem svetu, okolju in imajo svoje specifične potrebe in želje po druženju in razvoju, zato bi jim bilo treba natančno prisluhniti, če naj slovenska skupnost v Avstraliji ostane povezana. V naslednji fazi pa je potrebno tvorno medgeneracijsko sodelovanje, ki ga je treba sistematično zasnovati mnogo prej, kot je v praksi danes, mlade je treba vključiti v funkcije društva že v njihovih tridesetih, štiridesetih letih, ne šele kasneje. Sistem nasledstva je treba vzpostaviti tako, da bo mlajša generacija lahko delovala v funkcijah društva ob izkušeni starejši generaciji. Potreben je podjetniški pristop vodenja klubov, ki bi omogočal plačana delovna mesta znotraj slovenske skupnosti, saj je to danes profesionalizirano delo, ki terja veliko časa in energije, zato ni čudno, da starejša generacija opaža, da njihova mlajša generacija tega noče več delati brezplačno, kot so to delali oni. Zakonodajno-pravni vidik in managerski vidik v neprofitnem in profitnem sektorju sta z leti postala zapletena in treba je finančno nagraditi ljudi, ki ga izvajajo.

Poglavje je integrativno besedilo vodenja društva Jadran. Mladi živijo "digitalno, kolažno, instantno, globalizirano" mentaliteto današnjega časa, starejša generacija živi z mentaliteto preteklih časov (preživljanje časa v njihovi mladosti, ko so bili še v Sloveniji, ipd.) in z ohranjanjem spominov na domovino iz njihovih otroških dni. To se

je zarezalo v njihovo skupnost – potreba po čaščenju preteklih časov in nostalgija, ki je mladi ne poznajo, ne delijo in zato nimajo želje po udejstvovanju v kulturno-zabavnih aktivnostih slovenske skupnosti. V prispevku smo pogledali sistemske dejavnike in osebne razloge za aktivno udeležbo Slovencev (predvsem razlike v sodelovanju v društvih med generacijami) v društvih slovenske skupnosti.

Na prvi pogled se zdi najpreprostejši recept za ohranitev in oživitev slovenskih društev, da bi se vanje vključili mladi Slovenci, ki se pod južni križ priseljujejo v zadnjem desetletju. Avstralija je namreč še vedno privlačna destinacija za Slovence. A to ni tako preprosto, kot se sprva sliši. Dosedanji poskusi niso bili kaj prida uspešni. Večina "novoslovencev", kot jih pogosto imenujejo, za takšno obliko povezovanja ni zainteresirana. Druženje v okviru društva prinaša tudi odgovornosti, zato je veliko pogostejša praksa druženje (sicer zelo občasno, običajno enkrat ali dvakrat letno) v javnih parkih, kjer vsakdo prinese košaro hrane, se druži z rojaki, kot in kolikor mu ustreza, nato pa lahko brez obveznosti gre. Da je povezovanje različnih generacij tvegano, nam kaže tudi primer društva Lipa na Gold Coastu, ki so ga prevzeli prišleki iz zadnjih let. Odnosi s pripadniki prejšnjega vala, ki so društvo ustanovili, so vse prej kot dobri, tako ti v klub ne zahajajo več (glej npr. Smrdel, 2019).

Pri tem ne gre spregledati ene stvari. Tudi povojna migracija ni takoj začela delovati v okviru svojih društev in prostorov (pogosto sicer zaradi materialnih ovir domov niso mogli prej zgraditi). Večina slovenskih klubov je bila zgrajenih v desetletju med 1970 in 1980. Mogoče pa bodo tudi Slovenci, ki se danes priseljujejo v Avstralijo, čez nekaj časa začeli bolj ceniti možnost druženja v okviru slovenskih domov, če se le ne bodo ti do takrat že zaprli. Da se določeni novi priseljenci želijo povezovati, kaže tudi SAAA – Slovensko-avstralska akademska asociacija, društvo, ki so ga "novonaseljenci" ustanovili pred nekaj leti in deluje.

Vprašanje ostaja in zadeva tako Slovence v Avstraliji kot v Sloveniji: »Ali nam bo uspelo ohraniti našo slovensko skupnost v Avstraliji?« Glede na ves vloženi trud, delo, energijo, čas in intelekt predhodnikov bi bilo škoda, če je sedanja generacija ne bi ohranila za prihodnje generacije avstralskih Slovencev.

Reference

Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011a). How BMW Successfully Practices Sustainable Leadership Principles. *Strategy & Leadership, 39*, 11–18.

Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy & Leadership, 39*, 5–15.

Corporations Act (2001). SECT 45A, No. 50.

Čebulj Sajko, B. (2001). Naselitev Slovencev v Avstraliji. V M. Trebše-Štolfa & M. Klemenčič (ur.), *Slovensko izseljenstvo. Zbornik ob 50-letnici Slovenske izseljenske matice.* (str. 259-268). Ljubljana: Združenje Slovenska izseljenska matica.

DFAT – Department of Foreign Affairs and Trade (2020). *Slovenia*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz https://www.dfat.gov.au/geo/slovenia/Pages/slovenia-country-brief

Dular, M. (2020). *Kvalitativni intervju*. Diggers Rest: S. A. S & S. »Jadran«.

Gelt, D. & Ferfolja, V. (2001) *Pax et bonum. Mir in dobro*. Melbourne: Slovensko versko in kulturno središče sv. Cirila in Metoda.

Iskra, M. (2020). *Podatkovna triangulacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.

Iskra, M. (2011). *»Jadran«-40.obletnica-40th anniversary (1971-2011)*. Melbourne: Slovensko-avstralski družabni in športni klub Jadran/Slovenian Australian Social and Sport Club Jadran.

Koderman, M. (2015) *»Nazaj v domači kraj«. Prostorske in turistične razsežnosti obiskovanja Slovenije s strani slovenskih izseljencev in njihovih potomcev iz Avstralije*. Koper: Univerzitetna založba Annales.

Kodrič, J. (2020). *Kvalitativni intervju*. Diggers Rest: S. A. S & S. »Jadran«.

Lenko, L. (2019a, 28. avgust). *Slovensko društvo Planinka na prodaj?* SBS Slovenian. Pridobljeno 21. aprila 2020 iz https://www.sbs.com.au/language/slovenian/audio/slovensko-drustvo-planinka-na-prodaj?fbclid=IwAR0LOsafoi104uNSsgxh_UxCn2aOZ3At_hrwHpzfnVMpZ9bFC_ZAhMZz6ug

Lenko, L. (2019b, 7. september). *Planica prodana*. SBS Slovenian. Pridobljeno 22. aprila 2020 iz https://www.sbs.com.au/language/slovenian/audio/planica-prodana?fbclid=IwAR29576b01i9i40V666XAuJSBI5px-k_tkowqDvGskTxjkJl-pobA-rj_kI

Mikačič, A. (2003). *Košomatovi od 1747 v spominih najmlajše hčerke Antona Žniderščiča*. Ljubljana: samozaložba.

Ogrizek, M. (2020a). *Kvalitativni intervju s trenutno članico društva, gospo Marto Ogrizek*. Diggers Rest: S. A. S & S. »Jadran«.

Ogrizek, M. (2020b). *Elektronsko pojasnilo podatkov*. Melbourne: S. A. S & S. »Jadran«.

Ogrizek, M. (2020). *Kvalitativni intervju s trenutnim predsednikom društva Milanom Ogrizkom*. Diggers Rest: S. A. S &S. »Jadran«.

Povh, J. (2020). *Kvalitativni intervju*. Diggers Rest: S. A. S & S. »Jadran«.

Smrdel, T. (2019, 31. avgust). *Zakaj ne prodati Planinko*. SBS Slovenian. Pridobljeno 22. aprila 2020 iz https://www.sbs.com.au/language/slovenian/audio/zakaj-ne-prodati-planinko?fbclid=IwAR3fvXvmp-JaCq-P1MbOiivrhOopGwnn6G15jdE52icCNHg1QhLbj8zIL1k

Smrdel, T. (2020a). *Štefan Šernek ni več predsednik Slovenskega društva Sydney*. SBS Slovenian. Pridobljeno 22. aprila 2020 iz https://www.sbs.com.au/language/slovenian/audio/stefan-sernek-ni-vec-predsednik-slovenskega-drustva-sydney?fbclid=IwAR22PHWdcAp5uz8sl2vdl4IfrH8QZTzBeEmFSQmpomHLn8iohWon6hJMCgE

Smrdel, T. (2020b). *Nov krizni odbor v Slovenskem društvu Sydney*. SBS Slovenian. Pridobljeno 21. aprila 2020 iz https://www.sbs.com.au/language/slovenian/audio/nov-krizni-odbor-v-slovenskem-drustvu-sydney

USZS – Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu (2020). *Slovenci v Avstraliji*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz https://www.gov.si/teme/slovenci-v-avstraliji

Valenčič, I. (2020). *Kvalitativni intervju*. Diggers Rest: S. A. S & S. »Jadran«.

Valentinčič, D. (2019a, 11. april). *Velika večina Slovencev, ki se je odselila v Avstralijo, je zbežala čez mejo*. Časnik, 11. april 2019. Pridobljeno 15. aprila 2020 iz https://www.casnik.si/slovenci-v-avstraliji

Valentinčič, D. (2019b, 7. julij). *Osamosvojitveni proces še vedno odzvanja v spominih Slovencev s pete celine.* Časnik, 7. julij 2019. Pridobljeno 16. aprila 2020 iz https://www.casnik.si/med-slovenci-v-avstraliji/

Valentinčič, D. (2019c, 7. julij). *Med Slovenci na peti celini: bo Avstralija vendarle ohranila tudi slovensko dušo?* Časnik, 7. julij 2019. Pridobljeno 16. aprila 2020 iz https://www.casnik.si/med-slovenci-v-avstraliji/

Viti, T. (2020). *Kvalitativni intervju*. Diggers Rest: S. A. S & S. »Jadran«.

Zahvala

Hvala Cirilu in Aniti Peterlin za navdih, analitično uokvirjanje podatkov in navdušenje nad doživetimi življenjskimi potmi; Marii Iskra za pregled predhodne verzije prispevka in dodatna gradiva; Milanu in Marti Ogrizek za odprtje vrat društva Jadran in vpogled v današnje vodenje društva Jadran ter življenje slovenske skupnosti v Melbournu; prodekanu prof. dr. Mihi Škerlavaju za moralno podporo in finančno spodbudo raziskovanja trajnostnega vodenja slovenske skupnosti v Melbournu; Ivanu Valenčiču za vodenje po posestvu društva Jadran in za dodatna pojasnila k prvotno pridobljenim rezultatom terenske raziskave. Hvala vsem intervjuvankam in intervjuvancem, da ste si vzeli čas za najino raziskavo in osvetlili pomembno tematiko vodenja naše diaspore.

USPEŠNO VODENJE

VLOGA IDEOLOŠKIH SPOROČIL V VODENJU SPREMEMB: LEKCIJE KORPORATIVNIH KULTOV

Antonio Sadarić, Miha Škerlavaj

Povzetek

Nenehne inovacije in tehnološke motnje povečujejo dinamiko sprememb, s katerimi se organizacije soočajo, da bi preživele v visoko konkurenčni poslovni resničnosti. V ozadju organizacijskega preživetja in uvajanja novih tehnologij stojijo ljudje, ki gredo skozi čustveno izkušnjo sprememb. Sledilci se skozi proces osmišljanja zanašajo na voditelje, da jim dajo občutek za smer in postavljajo vedenjska pričakovanja. Voditelji (korporativnih) kultov so še zlasti uspešni pri posredovanju takšnih ideoloških sporočil. Zanašajo se na uporabo lastnih karizmatičnih sposobnosti. Z nenehnim poudarjanjem prednosti v ideoloških sporočilih v kombinaciji s simboliko in čustvenim angažiranjem so sporočila kultnih voditeljev lahko razumljiva, prek identifikacije pa spodbujajo navezanost na skupino. Zagovarjamo tezo, da se razen očitnega moralno vprašljivega vedenja kultnih voditeljev lahko od teh veliko naučimo o tem, kako učinkoviteje ravnati v procesu vodenja sprememb in njihovega osmišljanja pri sledilcih ob istočasnem upoštevanju moralnega kompasa.

Uvod

Spremembe danes doživljamo pogosteje in intenzivneje kot kadar koli prej kljub dejstvu, da je človeška zgodovina že sama po sebi zgodovina sprememb. Tehnologija omogoča, da odlične ideje danes, v primerjavi s prejšnjimi generacijami, skoraj brez težav postanejo smiselni poslovni modeli, kar sunkovito pospešuje konkurenčnost in hitrost sprememb na svetu. Kljub temu da je to za potrošnike na splošno pozitivno, se tehnološke spremembe kot vsake druge lahko subjektivno razlagajo bodisi kot korist bodisi kot grožnja za prejemnika sprememb (Balogun in Johnson, 2005; Ford, Ford in D'Amelio, 2008). Proces organizacijskega spreminjanja ne glede na obliko vključuje gibanje v organizacijski enoti skozi čas (Van de Ven in Poole, 1995). Ta proces je lahko kategoriziran kot sprememba splošnih okoliščin, ki prekine dobro uveljavljene vzorce sprejemljivega in želenega vedenja v organizaciji. S spremembo organizacijske strukture se spremeni vsakdanje okolje zaposlenih, spremembe pa se dotaknejo tudi njihovega neposrednega delovnega okolja in nekaterih vidikov njihove identitete (Brown, Humphreys in Gurney, 2005). Vedenjske negotovosti, ki se med spremembami pojavijo, se ponotranjijo med osmišljanjem (oblikovanjem smisla), procesom družbene konstrukcije, v katerem posamezniki poskušajo razumeti novo organizacijsko realnost (npr. Gioia in drugi, 1994; Rouleau, 2005). V procesu

osmišljanja zaposleni pri zanesljivih virih informacij (avtoritetah) iščejo dodatne informacije, da bi lažje razumeli, kako se vesti v novooblikovanem okolju.

Nova vedenjska pričakovanja se lahko zdijo nepravična ali nejasna, saj zaposleni pri interpretaciji novih informacij o spremenjenem delovnem okolju doživljajo čustvene in kognitivne odzive. V procesu osmišljanja prejemniki sprememb ocenijo morebitne koristi in grožnje sprememb in oblikujejo svoja stališča (Balogun in Johnson, 2005) ter tako neredko razvijajo tudi odpor do sprememb (Oreg 2003). To je tudi mesto interakcije, kjer lahko vodje z uporabo ideoloških sporočil izvedejo bistvene intervencije (npr. Rouleau, 2005; Lüscher in Lewis, 2008), s katerimi vplivajo na vedenje sledilcev. Ideološka sporočila razlagajo jedrne ideološke predpostavke in služijo kot komunikacijsko orodje za doseganje ideološke usklajenosti med sledilci, da bi si vsi delili enaka prepričanja (Grant in Hoffman, 2011). Prav tako spremenijo kontekst realnosti (Howard in Geist, 1995) in pritegnejo agente k doseganju zastavljenega cilja, ki poganja ideološki sistem (da Rocha Costa, 2017). Ni presenetljivo, da morajo spremembi organizacijskega sistema slediti tudi ideološke spremembe. Te spremembe v ideoloških predpostavkah morajo biti zaposlenim posredovane med procesom osmišljanja (Gioia in Chittipeddi, 1991) in močno vplivajo na zaznavanje koristi, ki izvirajo iz implementiranih sprememb. Če povzamemo, stopnja uspeha pri implementaciji sprememb je odvisna od vodij oziroma agentov sprememb z vedenjem prvakov (npr. Battilana in Casciaro, 2012; Baer, 2012), ki prepričljivo vplivajo na sledilce, ki so po naravi nagnjeni k ohranjanju homeostaze in upiranju spremembam (Holt in ostali, 2007; Oreg, 2003; Oreg, 2006).

Medtem ko poslovne organizacije spremembe doživljajo glede na svoje organizacijske zmožnosti, se zdi, da verske organizacije pri vpeljevanju sprememb naletijo na manj odpora (Miller, 2002). Vodje verskih organizacij, še zlasti kultov, opažajo bistveno manj odpora sledilcev pri sprejemanju ideoloških sprememb. Ti sledilci upoštevajo ideološka pravila, da bi pripomogli k uresničitvi "višjega cilja", ki se nahaja v jedru takih ideologij in se ujema z jedrnimi prepričanji sledilcev (Campbell, 1978). Kljub dejstvu, da okultni vodje okrog kulta konceptualno razvijajo skrajne organizacijske kulture (Kulik in Alarcon, 2016), to kulturo utelešajo posamezniki, ki v ustvarjeno ideologijo verjamejo in so pripravljeni žrtvovati svojo dobrobit za obljubljeno vizijo. Ferrero (2013) omenja zgodovinsko prisoten "kult mučencev", kjer je bilo žrtvovanje dobrobiti posameznika razumljeno kot merilo predanosti in prispevka k doseganju vizije. Takšno vedenje prikazuje, da je fanatična identifikacija z ideologijo mogoča ter da je popolna poslušnost prisotna tudi v resničnem svetu, ne le v verski literaturi (Wallis, 1974). Lalich (2004) je razumevanje takšne predanosti poskusil razširiti, pri tem pa demistificirati koncept "nadzora misli" s konceptom "omejene izbire" sledilcev. To nakazuje, da družbeni pritiski in natančna začrtanost pričakovanega in

kaznivega vedenja osebo lahko pripeljejo do zanemarjanja lastne dobrobiti ali celo v samouničevalno vedenje (Lalich, 2004).

Ob vsem zgoraj navedenem ter z osredotočanjem na moralno sprejemljivo vedenje vodstva se pojavi logično vprašanje, ali se lahko od vodij okultnih organizacij naučimo lekcij s področja vodenja sprememb in kako jih lahko apliciramo na kontekst sodobne organizacije ob istočasnem upoštevanju moralnega kompasa. Z oddaljitvijo od uničevalnega vedenja verskih (Campbell, 1978; Wallis, 1974) in korporativnih kultov (Kulik in Alarcon, 2016; Tourish in Pinnington, 2002) se lahko osredotočimo na pozitivne plati vodenja sprememb v okultnih organizacijah. V prizadevanju za reševanje tega vprašanja predstavimo konceptualni okvir, ki prikazuje procese dajanja smisla in ustvarjanja smisla v nestabilnih in pogosto turbulentnih okoljih okultnih organizacij. Konceptualni okvir se za prikaz spremembe zanaša na prikaz spremembe v ideologiji in prikaže, kako se ideološka sporočila lahko okrepijo s kulturnimi oblikami, medtem ko kulturne norme zagotavljajo, da vedenje sledilcev ostaja pod nadzorom. Trdimo, da bi podoben pristop lahko uporabili v sodobnih organizacijah, kjer se določene organizacijske spremembe lahko prikažejo kot ključne za obstoječo ideologijo. Da bi zmanjšali neizogiben odpor proti spremembam, bi se take ideološke spremembe lahko okrepile z obstoječimi oblikami in normami določene organizacijske kulture.

Kontekst spremembe v kultih in korporativnih kultih

Ideologije spodbujajo kultno vedenje in navdihujejo privržence, da ravnajo po navodilih ne glede na to, ali menijo, da so ta dejanja zanje škodljiva ali koristna. Sprememba je v svojem bistvu vsakdanjost kulta, saj se vedenjska pričakovanja spreminjajo, kot se spreminja dojemanje sveta vodje kulta. Takšne spremembe se lahko pojavljajo pogosteje ali manj pogosto, odvisno od osebnostnih lastnosti voditelja in v nekaterih primerih od duševne stabilnosti vodje. Kult je inovativna interpretacija prevladujoče religije, ki od svojih privržencev zahteva visoko vero v nameščene vrednote in razsvetljenega vodjo (Campbell, 1978). Zgodovinsko gledano je bilo v preteklosti ideološko ozadje kultov "gojiti" usmiljenje bogov z žrtvovanjem hrane, živali ali v nekaterih skrajnih primerih celo ljudi (Singer in Lalich, 1995). V nasprotju s kultom je sekta prečiščena oblika prevladujoče religije, ki omogoča neko interpretacijo, vendar se zbliža s prevladujočo religijo in tako omejuje moč voditelja nad sledilci (Wallis, 1974). Po drugi strani za dolgoročno preživetje inovativna in samouničevalna narava kulta zahteva neko obliko formalizacije (npr. Satanova Cerkev LaVey), ki odvzame nekaj moči voditelju in kult pretvori v obliko sekte (Campbell, 1978; Lalich, 2004; Wallis, 1974). V nasprotnem primeru bodo nove ideologije spodbudile nova okultna gibanja in mobilizirale privržence okrog osrednje ideje – uveljavljanja spremembe in prilagajanja "novemu".

Zgornje vrstice se lahko berejo kot nekaj, kar živi v vzporednem svetu in nima nobene povezave s poslovnimi organizacijami. To bi bilo zmotno prepričanje. Praktično vse najuspešnejše in najbolj znane korporacije na svetu imajo močno izjavo o viziji. Sporočajo jo na vseh hierarhičnih ravneh, uživajo v visoki stopnji vključenosti zaposlenih ter notranje konsistence zaposlenih z nizkimi stopnjami fluktuacije in v visoki in vztrajni prilagodljivosti turbulentnemu okolju (Boyce in drugi, 2015). Če razčlenimo zgornjo trditev, lahko preprosto prepoznamo določene elemente močnih organizacijskih kultur, ki so zasnovane za spodbujanje identifikacije in vključevanje zaposlenih (Chatman in O'Reilly, 2016), kar je v resnici podobno okultnemu organizacijskemu oblikovanju. Fanatična vedenja kultnih privržencev, ki jih je opisal Hassan (2012), najdemo tudi v sodobnih korporacijah; med drugim vključujejo (1) obstoj doktrine "mi ali oni", (2) občutek brezizhodnosti, (3) javno poveličevanje in čaščenje dejanj karizmatičnega vodje, (4) pranje možganov itd. Tourish in Pinnington (2002) sta vpeljala izraz "korporativni kult" pri razlagi destruktivnega vedenja transformacijskih voditeljev v sodobnih korporacijah. Tourish in Pinnington (2002) v svoji nadaljnji razpravi izpostavljata, kako totalitarni karizmatični voditelj ohranja avro "svetosti" okoli temeljnih dogem svoje vizije, ki je dosežena s pretiranim potrjevanjem nezmotljive logike in zagotovljenega uspeha. Pri zagovarjanju najvišje moralnosti skupne vizije, katere cilj je "koristiti vsem", bi kakršno koli obliko neposlušnosti ali dvoma o viziji kolektiv smatral za zgražanje in bogokletnost (Harrison, Ashforth in Corley, 2009). Kulik in Alarcon (2016) uporabljata izraz "posvetni poslovni kult" za opis organizacije, ki prikazuje vedenje, podobno verskim kultom, ki ga vodi karizmatično vodstvo s prepričljivo vizijo, vendar brez verskega konteksta.

Medtem ko kulti danes (praviloma) ne opravljajo več žrtvovanj ljudi in živali, pa osnovni vplivni mehanizmi organizacijske identifikacije ostajajo isti. Kulik in Alarcon (2016) navajata primer Enrona, ko opisujeta značilnosti korporativnih kultov, ki med drugim vključujejo (1) močno in "temno" organizacijsko kulturo vprašljivih etičnih vrednot, (2) manipuliranje z rituali in obredi kot del vsakdanjega posla, (3) pretirano pogosto sporočanje ključnih vrednot itd. Karizmatični vodja z absolutno močjo nad privrženci komunicira z avtoritarno tretjo osebo in prejema implicitna vodila, na podlagi katerih se oblikuje ideologija. Vodja nato definira "višji standard" (npr. sveto pravilo), okoli katerega se oblikujejo posebna vedenjska pričakovanja, ki usmerjajo aktivnosti sledilcev k zastavljenemu rezultatu in zahtevajo njihovo popolno podrejenost. Izraz "nadzor uma" se v literaturi pogosto omenja kot eden najmočnejših razlogov, zakaj imajo kulti tako visoke stopnje sodelovanja in visoke stopnje učinkovitosti (Lalich, 2004; Lalich in Singer, 1995). Lahko bi trdili, da sprememba v okultnih organizacijah ne pušča skoraj nobenega prostora za naravne reakcije sledilcev, saj bi jih zaradi neupoštevanja skladnosti z novo ideologijo drugi člani kar izgnali.

Sprejemanje ideoloških sporočil in vloga nadzora uma v okultnih organizacijah

Pranje možganov, nadzor uma in reforma misli so pogovorne sopomenke, ki se uporabljajo za ponazoritev popolne skladnosti z ideološkimi sporočili in dejavnostmi, ki izhajajo iz teh sporočil, ne glede na to, kako škodljive ali samouničevalne so za posameznika. Lewis in Bromley (1987) navajata, da je količina stresa in čustvenih travm, povezanih z nadziranjem uma, ki jih doživljajo pripadniki kulta, odvisna od časa, ki so ga posamezniki preživeli znotraj kulta, in da je bila večina škode storjena v prvih treh mesecih indoktrinacije. Dlje ko so bili privrženci izpostavljeni ritualom in obredom za nadziranje uma in bolj aktivno, kot so sodelovali pri omenjenih dejavnostih, daljše je bilo njihovo obdobje rehabilitacije in vračanja v "normalno" stanje.

Popolno poslušnost privržencev in skladnost z vsiljenimi praksami lahko povzroči izjemno prepričljivo sporočilo, izjemno dovzetna publika ali kombinacija obeh dejavnikov. Če se osredotočimo na perspektivo vodje, moč prepričljive komunikacije izhaja iz sposobnosti voditelja, da ta prepričljivo sporoča ideološka sporočila, npr. z zanašanjem na karizmatične osebnostne lastnosti (Dvir in drugi, 1998). Lifton (2012) poudarja, da razsvetljeni karizmatični voditelji kultov propagirajo način, kako je njihova vizija sposobna temeljno preoblikovati "nečisto" resničnost, zato uživajo absolutno zaupanje svojih privržencev in tako tvorijo kolektivno vedenje "ideološkega totalitarizma". Medtem ko voditelji po navadi posredujejo ideološka sporočila, da bi spodbudili uspešnost, raziskava Granta in Hofmanna (2011) kaže, da so zaposleni bolj navdihnjeni, ko jim sporočilo posreduje nevtralna tretja stranka.

Lalich (2004) demistificira fenomen nadzora uma skozi prizmo, ki omejuje osebno izbiro in svobodno voljo privržencev. Vedenje znotraj kultov je zato mogoče primerjati z vedenjem znotraj labirinta, kjer se sledilci vedno premikajo po prepoznavnem vzorcu in lahko le minimalno odstopajo od predvidene poti. Takšna poslušnost pomeni pomanjkanje dvomljivosti in novih idej ter trajno zanašanje na voditelja za rast in širjenje kulta. Po drugi strani pa mora za dolgoročni obstoj kult formalizirati ideologijo in izgubiti nekaj mističnosti, skupaj z nekaj moči voditelja. Lalich (2004) to vrsto vedenjskega nadzora pripisuje ritualom, obredom in močnim vizualnim napotkom, ki jih voditelji kultov pogosto uporabljajo, da z njimi vplivajo na identifikacijo svojih članov, pri čemer učinkovito uporabljajo družbeni pritisk kot obliko nadzora čustveno ranljivih članov.

S stališča privrženca sta družbeni pritisk in težnja po sprejemanju in pripadnosti skupini ali organizaciji univerzalna ne glede na osebnostne lastnosti. Po eni strani se posamezniki pridružijo kultom, ker (a) iščejo družino, (b) iščejo duhovni pomen,

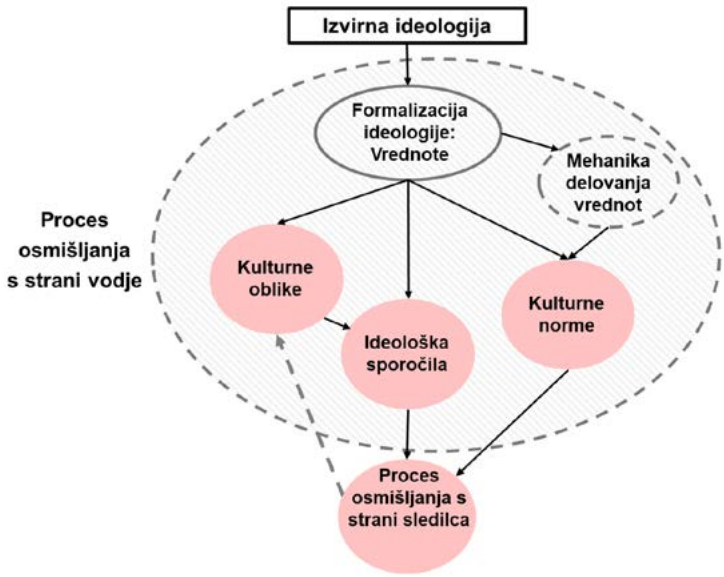
(c) iščejo občutek varnosti, (d) se poskušajo razlikovati od staršev, (e) doživljajo mladostniški upor, (f) so v iskanju pustolovščine, (g) želijo pritegniti pozornost, (h) poskušajo uskladiti osebni idealizem, (i) so brezposelni ali so obtičali na brezupnem delovnem mestu (Barker, 1986). Po drugi strani pa so v Enronu tudi z vrhunsko nadarjenimi zaposlenimi manipulirali in jih čustveno izsiljevali, saj so bili v zameno za zaposlitev prisiljeni v nasilne in poniževalne obrede (Kulik in Alarcon, 2016; Tourish in Vatcha, 2005). To kaže, da je družbeni pritisk lahko močno orodje, ki ga je pri uveljavljanju ideoloških sporočil treba uporabljati odgovorno, kar še zlasti velja v primerih, ko ideološka sporočila pomenijo spremembe, ki morda niso v najboljšem interesu privržencev.

Ideološka sporočila in oblikovanje smisla pri sledilcih

Popolna poslušnost pomeni ničelno stopnjo odpora in popolno sprejemanje ideoloških sporočil vodje. Hogg (2014) ugotavlja, da večja negotovost okolja posameznike spodbuja k močni identifikaciji s fanatičnimi skupinami, saj jih odlikuje močno direktivno vodstvo v kombinaciji z ideološkimi in etnocentričnimi sistemi prepričanj, ki predpisujejo privolitev in skupinsko normativno vedenje. Proces posameznikovega osmišljanja se vrti okoli razumevanja, kako ljudje dajejo pomen svoji kolektivni izkušnji (Weick, 1995), zlasti ko naletijo na nekaj novega (npr. doživljajo spremembe).

Različne faze razumevanja, vključene v proces oblikovanja smisla, so potencialno zanimive točke interakcije, kjer bi voditelji lahko vplivali na končni rezultat dojemanja kolektivne resničnosti. Giola in Chittipeddi (1991) razpravljata o tem, kako poskuša postopek osmišljanja vplivati na oblikovanje smisla in konstrukcijo pomena privržencev do prednostne opredelitve organizacijske resničnosti. Da bi razumeli, kako se oblikovanje in dajanje smiselnosti vrti v okultnih organizacijah, je spodaj prikazan predlagan konceptualni okvir (slika 1).

Slika 1: Konceptualni okvir vedenjskega nadzora v okultnih organizacijah



Vir: Lastna koncepcija.

Ideologija mora biti preprosto razumljiva, še lažje pa naj bi se bilo z njo poistovetiti. Kult se oblikuje kot ideološka vizija voditelja (Campbell, 1978), ki lahko temelji na religiji ali pa je po naravi posvetna (Kulik in Alarcon, 2016). Po Swidlerju (1986) je ideologija zelo artikuliran, samozaveden sistem verovanja in obredni sistem, ki si prizadeva ponuditi svojevrsten odgovor na probleme družbenega delovanja in se lahko šteje za začetno fazo v razvoju sistema kulturnih pomenov. Da bi razvil kult, vodja potrebuje sledilce oziroma privržence, ki so pripravljeni ravnati po navodilih za doseganje skupnega cilja. Da bi sledilci razumeli kompleksno "veliko vizijo", je treba ideologijo formalizirati in razložiti (Smircich in Morgan, 1982), kar pomeni pomembno spremembo v življenju privržencev. Po takšnih dejanjih vodja začetno ideologijo spremeni v preprosto razumljiv niz temeljnih vrednot, okoli katerih se bodo oblikovala vedenjska pričakovanja.

Vrednote se odvijajo podobno tako v kultih kot tudi v manj ekstremističnih organizacijah, z razliko v moralni polarnosti. Specifične so za vsako organizacijo in odražajo idealiziran pogled voditelja na svet, Barney (1986) pa poudarja, da se osebne vrednote menedžerjev v najuspešnejših organizacijah kažejo v močni organizacijski kulturi. Po Gehmanu, Trevinu in Garudu (2013) so vrednote utelešene skozi postopek tako imenovanega "dela z vrednostmi", ki opisujejo štiri ločene faze: (1) reševanje zaskrbljujočih primerov, (2) prepletanje lokalnih zaskrbljujočih primerov v akcijske mreže, (3) izvajanje vrednotnih praks, ki razpletajo akcijske mreže, in (4) kroženje

oblikovanih praks po končnemu diskurzu razlage vrednosti, ki pojasnjuje, kako je treba odpraviti negotovosti.

Z določitvijo vedenjskih pričakovanj za določene situacije ideologija postavi skupni standard želenega vedenja, ki je značilen za to določeno skupino. Namen takega utelešenja je čim bolj olajšati postopek oblikovanja smisla za privržence in zmanjšati možnost za pojav napake. Ko se število kroženj povečuje, se takšne kulturne norme krepijo. Pričakuje se, da bodo norme upoštevane, čeprav to morda ne bo v najboljšem interesu sledilcev (Lalich, 2004.; Singer, 1979) ali pa bodo drugačne od njihovih osebnih vrednot. Ena prvih raziskav o tem, kako norme vplivajo na vedenje, ki sta jo izvedla Deutsch in Gerard (1955), poudarja, da norme usmerjajo vedenje v organizaciji z dvema mehanikama: (1) z informacijskim družbenim vplivom (kaj naj bi počeli, se naučite od drugih) in (2) z normativnim družbenim vplivom (upoštevati predpisane vzorce vedenja). Te kulturne norme so nujni pogoji za sprejem v družbeno strukturo želene organizacije in jih je treba brezpogojno upoštevati. Po drugi strani pa Gehman, Trevin in Garud (2013) poudarjajo, da se je treba neprestano spraševati o normativih in jih prilagajati, da bodo dolgoročno vzdržni.

Poleg norm se razširjanje specifične organizacijske kulture opira tudi na kulturne oblike. Čeprav so ideološka sporočila izražena karizmatično, so po navadi v svojem prepričevanju racionalna in nimajo čustvene sestavine, ki bi bila privlačna za sledilčeva temeljna notranja prepričanja in identiteto (Stromberg, 1990). Ideološka sporočila v kombinaciji s simboli so običajno bolj čustveno angažirana, saj je za prejemnika sporočila ostalo nekaj interpretacijskega prostora (Kaufer in Carley, 1993). Kulturne oblike ali simbolične inkarnacije, ki imajo za posameznika določen pomen, pomagajo pri procesu osmišljanja o sebi in okolju. Swidler (1986) omenja več kulturnih oblik, kot so verovanja, rituali in ustaljene prakse, umetniško izražanje ali skupna estetika, obredi in tudi neformalne prakse. Končni rezultat je pomanjkanje prostora za svobodno voljo in posameznikovo izbiro, da se na določen način odzove na določen dražljaj znotraj okultne organizacije. Razlog za to je, da bi neupoštevanje zapovedanih norm, okrepljenih z namernimi kulturnimi oblikami, povzročilo neodobravanje referenčne skupine. Ker posameznik teži k skupini in išče odobritev ter sprejetje, bi izključitev ali zavrnitev povzročila negativna psihološka stanja. Izkoriščanje teh tendenc pri posameznikih, motiviranih s sprejetjem v skupino, bi lahko pomenilo uspešnejše sporočanje pobud za spremembe.

Korporativni kulti so načeloma družbeno nezaželen pojav in le malo je raziskav, ki so bile sposobne raziskati "pod površjem". To je zahtevna naloga, ker ni konceptualne opredelitve kultov, ki bi jo lahko splošno uporabljali, in malo je organizacij, ki bi bile pripravljene sodelovati v tovrstnih raziskavah, saj bi lahko škodile delodajalski blagovni znamki organizacije. Med izjemno močnimi, celo ekstremističnimi

organizacijskimi kulturami in destruktivnimi korporativnimi kulti je tanka linija. V glavnem se razlikujejo v količini in intenzivnosti destruktivnega vedenja, ki so mu privrženci izpostavljeni (npr. Lalich, 2004). Tourish in Vatcha (2005) ter Kulik in Alarcon (2016) omenjajo Enron kot ilustrativni primer korporativnega "čaščenja kulta". Enron je namesto disfunkcionalnih posameznikov mobiliziral vrhunske talente in uspelo mu je doseči odlične rezultate v hitro spreminjajočem se okolju, ki je bilo močno regulirano (Tourish in Vatcha, 2005). Med drugimi vrstami vedenja je bila znotraj Enrona prisotna omejena izbira, saj so menedžerji osebno peljali svoje privržence skozi postopek "ljubezenskega tuširanja", ki sta mu sledila javna diskreditacija in poniževanje, usmerjena v spodbujanje soodvisnosti pri privržencih (Kulik in Alarcon, 2016). Enron je vključeval številne rituale in obrede, močno poudarjal uporabo simbolov v vsakodnevni komunikaciji, zlasti v smislu mitov in legend, ter se opiral tudi na notranji jezik, ki je informacije ohranjal intimne (Kulik in Alarcon, 2016; Tourish in Pinnington, 2005).

Sledilčeva želja, da bi ga skupina sprejela, je bila nadalje katalizirana z razvojem visoko stratificiranega družbenega razreda, kjer je višje vodstvo po lastni volji izkazovalo višji status in finančno moč in s tem spodbujalo poslušnost nižjega sloja in upoštevanje pravil, ravno tako, kot je to mogoče opaziti v kultih (Kulik in Alarcon, 2016; Tourish in Pinnington, 2002; Tourish in Vatcha, 2005). Moralno vprašljivo vodstvo je izkoriščalo zaposlene, jih izpostavljalo destruktivnemu vedenju vodij in se zavzemalo za moralno vprašljive odločitve (Kulik in Alarcon, 2016), ki so ustvarile okolje omejene izbire. V takem okolju visoko izobraženi in kompetentni posamezniki, na katere so ciljali z Enronovo strategijo zaposlovanja, niso smeli dvomiti o ideoloških sporočilih (Tourish in Vatcha, 2005). Takšno vedenje je vodilo v propad Enrona in Arthurja Andersona kot njegovega partnerja "pri zločinu", kar kaže na to, kako nesporno sprejemanje ideoloških sporočil, ki jih uveljavlja omejena izbira, vodi do družbeno nezaželenih rezultatov.

Zaključki

Čeprav okultne in sodobne organizacije na prvi površen pogled nimajo veliko skupnega, globlji pregled razkriva drugačno zgodbo. Ideološke spremembe v kultih nas lahko naučijo nekaj koristnih lekcij. Voditelji okultnih organizacij izkazujejo izrazito značilnost izkoriščanja privržencev za osebne koristi, kar pogosto zamaskirajo kot nujne žrtve, ki pripomorejo k doseganju ideološke vizije. Uspešnost te kamuflaže je odvisna od voditeljevih komunikacijskih veščin in karizmatične osebnostne lastnosti, pa tudi od dovzetnosti sledilcev. Takšna dovzetnost se lahko še poveča z uporabo različnih mehanizmov, med katerimi sta organizacijska identifikacija in splošen občutek pripadnosti. Ko je ta mehanizem na vrhuncu moči, se fenomen omejene izbire v okultnih organizacijah lahko identificira. Omeji svobodno voljo sledilcev in možnost njihove izbire, da se vedejo, kot se želijo, pod vplivom grožnje, da jim ne bi bilo več dovoljeno ostati del družbene skupine. Moč skupinskega pritiska in družbene prisile na splošno manipulira sledilčev proces osmišljanja z ideološkimi sporočili, da bi sledilec sledil predpisanim normam, in tako vpliva na njegove vedenjske vzorce. To je še posebno uporabno v hitro spreminjajočem se okolju, ki obdaja okultne organizacije, v katerem si voditelji pogosto premislijo in spremenijo ideološke sisteme in vrednote. Na splošno taki mehanizmi ne sledijo etičnim principom, prav tako so odsotni moralni principi vodij, dobrobiti sledilcev pa posvečajo le malo pozornosti.

Ideologije so prisotne v vseh skupnostih ne glede na njihovo ozadje. Povezovanje paralel s procesom osmišljanja, ki poteka med implementacijo sprememb, omogoča, da izpeljemo nekaj zaključkov, ki pri sledilcih lahko zmanjšajo odpor do sprememb. Moralna polarnost vodij mora seveda biti družbeno sprejemljiva, nekateri vidiki vodenja sprememb v okultnih organizacijah pa so lahko koristni. Uporaba simbolov in drugih kulturnih oblik lahko spodbudi čustveno udejstvovanje in proces izgradnje mreže agentov sprememb. Takšni agenti sprememb v nekem smislu sami postanejo vodje sprememb, saj ideološke sisteme motivirajo z uporabo ideoloških sporočil in kulturnih oblik, ki jih naredijo sledilcem še privlačnejše. Ta proces obojestranskega osmišljanja je učinkovit pri uveljavljanju predpisanih norm, ki zagovarjajo pričakovano vedenje in odvračajo od nespoštovanja tega pričakovanega vedenja. Učinki teh mehanizmov bi lahko uspešno zmanjšali sledilčev odpor proti spremembam, saj bi bila ta naravna reakcija videti kot kontraproduktivna za skupnost. Ujemanje s skupinskim vedenjem in sprejetje v skupino bi spodbudilo zaznavanje koristi, ki izhaja iz spremembe, zmanjšalo pa bi se zaznavanje grožnje. To izhaja iz vpliva, ki ga imajo kulturne oblike v ideoloških sporočilih, saj lahko stimulirajo čustveno vključenost, in vpliva, ki ga imajo norme na želene vedenjske vzorce. Čeprav take trditve uspešno povezujejo dostopne teoretične zaključke, pa bi jih morale potrditi tudi natančnejše študije organizacijske kulture. Etnografski pristop v kombinaciji z opazovanji in relevantnimi antropološkimi ugotovitvami bi lahko osvetlil relevantne

prakse korporativnega "čaščenja kulta" ter razkril, kako se v hitro spreminjajočih se okoljih odvijajo na dolgi rok.

Viri

Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1102–1119.

Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, *26*(11), 1573–1601.

Barker, E. (1986). Religious movements: Cult and anticult since Jonestown. *Annual review of Sociology*, *12*(1), 329–346.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, *11*(3), 656–665.

Battilana, J. & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, *55*(2), 381–398.

Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M. & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(3), 339–359.

Campbell, B. (1978). *A typology of cults. Sociological Analysis*, *39*(3), 228–240.

Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 199–224.

Deutsch, M. & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The journal of abnormal and social psychology*, *51*(3), 629.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 735–744.

Ferrero, M. (2013). The cult of martyrs. *Journal of Conflict Resolution*, *57*(5), 881–904.

Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management review*, *33*(2), 362–377.

Gehman, J., Trevino, L. K. & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 84–112.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, *12*(6), 433–448.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M. & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, *5*(3), 363–383.

Grant, A. M. & Hofmann, D. A. (2011). Outsourcing inspiration: The performance effects of ideological messages from leaders and beneficiaries. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *116*(2), 173–187.

Harrison, S. H., Ashforth, B. E. & Corley, K. G. (2009). Organizational sacralization and sacrilege. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 225–254.

Hassan, S. (2012). *Freedom of mind: Helping loved ones leave controlling people, cults and beliefs*: Freedom of Mind Press.

Hogg, M. A. (2014). From uncertainty to extremism: Social categorization and identity processes. *Current Directions in Psychological Science*, *23*(5), 338–342.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, *43*(2), 232–255.

Kaufer, D. S. & Carley, K. M. (1993). Condensation symbols: Their variety and rhetorical function in political discourse. *Philosophy & Rhetoric*, 201–226.

Kulik, B. W. & Alarcon, M. (2016). Manipulative Businesses: Secular Business Cults. *Business and Society Review*, *121*(2), 247–270.

Lalich, J. (2004). *Bounded choice: True believers and charismatic cults*: Univ of California Press.

Lewis, J. R. & Bromley, D. G. (1987). The cult withdrawal syndrome: A case of misattribution of cause? *Journal for the Scientific Study of Religion*, 508–522.

Lifton, R. J. (2012). *Thought reform and the psychology of totalism: A study of'brainwashing'in China*: UNC Press Books.

Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, *51*(2), 221–240.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 680.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. E*uropean journal of work and organizational psychology*, *15*(1), 73–101.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, *42*(7), 1413–1441.

Singer, M. T. (1979). Coming out of the cults. *Psychology today*, *12*(8), 72–82.

Singer, M. T. & Lalich, J. (1995). *Cults in our midst*: Jossey-Bass.

Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, *18*(3), 257–273.

Stromberg, P. G. (1990). Ideological language in the transformation of identity. *American Anthropologist*, *92*(1), 42–56.

Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 273–286.

Tourish, D. & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human relations*, *55*(2), 147–172.

Tourish, D. & Vatcha, N. (2005). Charismatic leadership and corporate cultism at Enron: The elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse. *Leadership*, *1*(4), 455–480.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations.

Academy of management review, *20*(3), 510–540.

Wallis, R. (1974). Ideology, authority, and the development of cultic movements. *Social Research*, 299–327.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3): Sage.

VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA PODJETNIKOVO USPEŠNOST

Barbara Hvalič Erzetič

Povzetek

Podjetniki pridobivajo znanja na različne načine, tudi s nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem. Podjetniško izobraževanje je proces ali niz aktivnosti, katerih namen je naučiti posameznika sprejemati in razvijati znanje, veščine in vrednote, medtem ko je podjetniško usposabljanje definirano kot bolj načrtovan in sistematičen napor za pridobivanje novega znanja in veščin z učenjem in izkušnjami za povečanje podjetniškega uspeha. Podjetniški uspeh je sestavljen iz poslovnega in osebnega uspeha. Pozitiven vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetniški uspeh prikažemo v modelu, kjer dokazujemo, da podjetniki, ki se nenehno izobražujejo in usposabljajo, dosegajo večji podjetniški uspeh kot podjetniki, ki se ne izobražujejo in usposabljajo.

Uvod

Podjetništvo je gonilna sila gospodarstva, številne študije nakazujejo, da igra pomembno vlogo v ekonomskem sistemu, ključna gonilna sila pa so podjetniki (Drucker, 2014), ki pretvarjajo znanja v gospodarsko rast, saj komercializirajo novo in še neuporabljeno znanje (Acs in drugi, 2012). Za svoje delovanje potrebujejo splošna znanja, znanja poslovnega managementa in osebnostna podjetniška znanja (Antončič in drugi, 2002). Pridobivajo jih z učenjem, ki se ne konča s pridobitvijo formalne izobrazbe, ampak se nadaljuje vse življenje znotraj in izven podjetja. V članku dajemo poudarek pridobivanju znanja z izobraževanjem in usposabljanjem, ki vplivata na podjetniški uspeh, ki je skupek poslovnega uspeha in osebnega zadovoljstva s podjetjem. Prvi je povezan s povečevanjem števila zaposlenih delavcev, z uspešnostjo poslovanja (z rastjo prihodkov, dobička in tržnega deleža), z donosnostjo sredstev in donosnostjo kapitala (Wickham, 1998), drugi pa se nanaša na podjetnikovo zadovoljstvo s podjetjem ne glede na dosežene poslovne rezultate (Lauto, Pittino & Visintin, 2019). Podjetniško izobraževanje je proces ali niz aktivnosti, katerih namen je naučiti posameznika sprejemati in razvijati znanje, veščine in vrednote, odvija se v institucijah za izobraževanje in vodi do priznanih diplom in kvalifikacij. Podjetniško usposabljanje pa je definirano kot bolj načrtovan in sistematičen napor za pridobivanje novega znanja in veščin z učenjem in izkušnjami, da bi povečali podjetniški uspeh (Hynes, 1996). Podjetniško izobraževanje vpliva na razvoj sposobnosti, kompetenc in metakompetenc za podjetništvo (Fayolle, Kariv & Matlay, 2019; Edwards-Schachter in drugi, 2015), krepi poklicne ambicije, izboljšuje podjetniške spretnosti in odnos do

podjetništva (Curth in drugi, 2015), spreminja miselnost za ustvarjanje trajnostnih sprememb (Lackeus, 2015). Akcijski načrt za podjetništvo 2020 ga opredeljuje kot eno od treh ključnih področij, ki jih je treba zasledovati, da bi izrabili podjetniški potencial Evrope, odpravili obstoječe ovire in korenito spremenili kulturo podjetništva v Evropi (Evropska komisija, 2013).

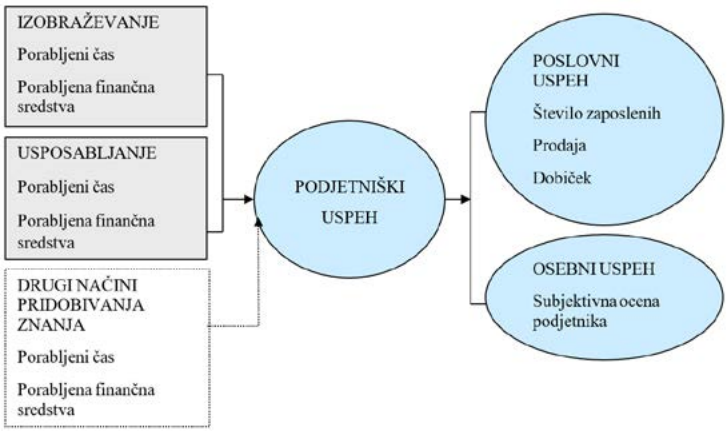
Namen članka je pojasniti pozitiven vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetniški uspeh in s tem povečati kakovost in količino znanstvenih raziskav, ki proučujejo pomen znanja za doseganje uspeha. Cilj raziskave, narejene med slovenskimi malimi podjetniki, je skušati dokazati, da z izobraževanjem in usposabljanjem podjetnik pridobi znanja, potrebna za doseganje podjetniškega uspeha, in s tem poudariti pomen nenehnega izobraževanja in usposabljanja.

Teoretično ozadje

Podjetniško izobraževanje in usposabljanje je že 30 let predmet diskusij, analiz in raziskav, avtorji mu pripisujejo vpliv na oblikovanje podjetniške miselnosti, lastnosti in vedenja (Hahn, Minola, Bosio & Cassia, 2019), manj pa je raziskav o pozitivni povezanosti izobraževanja z rastjo podjetja, z dobičkom in s prodajo (McKenzie & Woodruff, 2014). Znanje, pridobljeno s formalno izobrazbo, je pomembno pri doseganju poslovnega uspeha (Coleman, 1988, Davisson & Honig, 2003, Kubr, 2002, v Ravasi &Turati, 2005; Aidis & Mickiewicz, 2004, Almus &Nerlinger, 1999, Basu & Goswami, 1999, Bosma in drugi, 2004, Goedhuys & Sleuwaegen, 2000, Jo & Lee, 1996, Pena, 2002, v Dickson, Solomon & Weaver, 2008; Stuart & Alberti, 1990, Brush & Hisrich, 1991, Dyke, Fischer & Reuber, 1992, Kolvereid, 1992, Box, White & Barr, 1993, Dolinsky, 1993, Reid & Smith, 2000, v Drnovšek, 2010). Tudi Shepherd in Wiklund (2005) ter Wech in drugi (2009) navajajo, da imajo tisti podjetniki, ki so bolj izobraženi in imajo več izkušenj, tudi večjo rast, uspeh podjetja. Podjetniško izobraževanje vpliva na večjo verjetnost ustanovitve podjetja in na doseganje poslovnega uspeha (Bae in drugi, 2014, Hahn in drugi, 2017; Martin in drugi, 2013, Souitaris in drugi, 2007, Unger in drugi, 2011, Volery in drugi, 2013, v Debarliev, Janeska-Iliev, Stripeikis & Zupan, 2020). Pomembno je nenehno izobraževanje in usposabljanje, saj so Sexton in drugi (1997) ugotovili, da podjetniki z učenjem iščejo informacije, ki jim takoj pomagajo rešiti nastale probleme in vodijo k poslovnemu uspehu, zato morajo mali podjetniki to sprejeti kot prioritetno nalogo za doseganje uspeha (Atamian & VanZante, 2010).

Na podlagi napisanega postavljamo hipotezo, da podjetniki, ki se nenehno izobražujejo in usposabljajo, dosegajo večji podjetniški uspeh kot podjetniki, ki se ne izobražujejo in usposabljajo (glej sliko 1).

Slika 1: Model podjetniškega uspeha, odvisnega od izobraževanja in usposabljanja



Odvisno spremenljivko podjetniški uspeh merimo s povprečno stopnjo rasti števila zaposlenih, povprečno stopnjo rasti prodaje in povprečno stopnjo rasti dobička v zadnjih štirih letih ter s subjektivno oceno podjetnika o spreminjanju njihove rasti, neodvisni spremenljivki izobraževanje in usposabljanje pa s časom in z višino finančnih sredstev, namenjenih izobraževanju in usposabljanju na leto.

Preverjanje modela med slovenskimi podjetniki

V raziskavi sodeluje 281 lastnikov podjetij, od tega 72 % podjetnikov in 28 % podjetnic. Prevladujejo podjetniki, stari od 30 do 50 let, največ jih ima srednješolsko izobrazbo in največ jih ima izkušnje z marketingom in s prodajo. Glede na velikost je v raziskavo vključenih 74 % mikro podjetij in 26 % malih podjetij, skoraj tretjina jih ima od 3 do 5 zaposlenih, približno polovica jih je registriranih kot družba z omejeno odgovornostjo, polovica pa je samostojnih podjetnikov. 65 % podjetij ima letni prihodek nad 20.000 do 800.000 evrov, skoraj polovica se jih ukvarja s trgovino in polovica podjetij je starih od 10 do 20 let. Skoraj polovica (47 %) podjetij, vključenih v vzorec, dosega do 10 % povprečne letne stopnje rasti prodaje v zadnjih štirih letih in do 10 % povprečne stopnje rasti dobička v zadnjih štirih letih (57 %). 45 % podjetij ima povprečno letno stopnjo rasti zaposlenih v zadnjih štirih letih do 10 %. Zelo malo je podjetij, ki bi imela povprečne stopnje rasti prodaje, dobička in zaposlenih nad 30 %. S pomočjo Spearmanovega korelacijskega koeficienta ugotovimo, da sta stopnja rasti prodaje v zadnjih štirih letih in stopnja rasti dobička dokaj močno povezani ($r = 0{,}674$, $p = 0{,}000$), stopnja rasti prodaje in stopnja rasti zaposlenih pa srednje močno povezani ($r = 0{,}436$, $p = 0{,}000$).

Oblikovanje skupin

Podjetnike sprašujemo o načinih pridobivanja znanja. Nekaj manj kot polovica podjetnikov (47 %) porabi manj kot 5 dni letno za usposabljanje na večdnevnih tečajih, v šolah ali na enodnevnih oblikah usposabljanja, nekaj več kot tretjina (35 %) nikoli ne najame profesionalnih svetovalcev, 7 % jih ne bere strokovne literature in časopisov, 11 % pa jih ne uporablja interneta za pridobivanje znanja. Na drugi strani pa 6 % podjetnikov porabi več kot 30 dni za usposabljanje na večdnevnih tečajih, v šolah ali na enodnevnih oblikah usposabljanja in 4 % za profesionalne svetovalce. Da bi dobili globlji vpogled v usposabljanje podjetnikov, podjetnike razdelimo v pet skupin glede na njihovo izobraževanje oziroma pogostost usposabljanja. Podjetnike, ki naj bi zelo malo ali sploh nič časa in/ali denarja namenili za usposabljanje oziroma izobraževanje, uvrstimo v skupino, ki se ne usposablja. Če anketiranci navajajo, da se izobražujejo in usposabljajo na določenih področjih, vendar pa se ne udeležujejo niti večdnevnih niti enodnevnih tečajev, jih uvršamo v skupino podjetnikov, ki se neinstitucionalno usposabljajo. Podjetnike, ki se do 5 dni usposabljajo na enodnevnih ali večdnevnih tečajih, imenujemo redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, tiste, ki se usposabljajo več kot 5 dni letno, pa poimenujemo pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja. Iz slike 2 je razvidno, da predstavljajo največjo skupino tisti podjetniki, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja (31 %), druga največja skupina pa so podjetniki, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (29 %). Naslednja skupina so podjetniki, ki se neinstitucionalno usposabljajo (17 %), 13 % se jih izobražuje, desetina podjetnikov pa se ne usposablja.

Slika 2: Skupine glede na usposabljanje in izobraževanje

Podjetniki namenijo v povprečju 1231 evrov letno za usposabljanje in 657 evrov za izobraževanje. Daleč največ denarja za usposabljanje porabi skupina podjetnikov, ki so

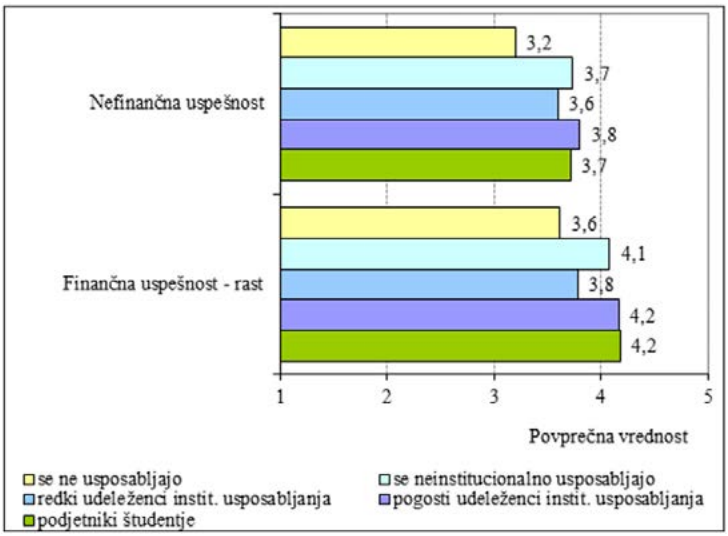
pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, v povprečju 2571 evrov. Skupina podjetnikov študentov, ki se izobražujejo, porabi v povprečju 1031 evrov, v drugih skupinah porabijo precej manj. V skupini podjetnikov, ki se malo usposabljajo, letno povprečno porabijo 669 evrov. Po podatkih SURS-a so v letu 2015 mali podjetniki za izobraževanje porabili 660 evrov na osebo, ki dela (Statistični urad Republike Slovenije, 2020).

Odvisno spremenljivko rast podjetja merimo s tremi indikatorji: povprečna letna stopnja rasti prodaje, dobička in števila zaposlenih v zadnjih štirih letih. Novo dimenzijo sestavimo na podlagi povprečja rangov, pri čemer predpostavljamo, da je prispevek vseh treh kazalnikov enak. Nova spremenljivka rast podjetja se porazdeljuje rahlo asimetrično v desno, kar pomeni, da je malo podjetij z visoko rastjo. Nefinančna uspešnost je merjena na podlagi posameznikovega zaznavanja uspešnosti njegovega podjetja. Porazdeljuje se rahlo asimetrično v levo, kar pomeni, da so podjetniki zadovoljni s svojim podjetjem, in je koničasta. Nefinančna uspešnost je šibko pozitivno povezana z rastjo podjetja ($r = 0{,}31$, $p < 0{,}01$), zato hipotezo preverjamo z obema spremenljivkama, vsako posebej.

Preverjanje hipoteze

Hipotezo preverimo z analizo variance, s katero testiramo, ali se povprečne vrednosti treh dimenzij finančne uspešnosti v skupinah podjetnikov študentov oziroma podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja, razlikujejo od drugih skupin (glej sliko 3).

Slika 3: Povprečne vrednosti finančne uspešnosti glede na skupine



Najmanj uspešna je skupina podjetnikov, ki se ne usposablja, kar se kaže tako v nefinančni kot finančni uspešnosti. Glede rasti podjetja so si podjetniki študenti in tisti, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja (povprečna ocena 4,2), ter tisti, ki se neinstitucionalno usposabljajo (povprečna ocena 4,1), precej enakovredni, medtem ko je v skupini podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, rast bolj upočasnjena (3,8), še bolj pa v skupini podjetnikov, ki se ne usposabljajo (3,6). Nefinančna uspešnost podjetnikov je v skupini podjetnikov, ki se ne usposabljajo, ocenjena s povprečno oceno 3,2, medtem ko se druge skupine med seboj skorajda ne razlikujejo; ocene se gibljejo od 3,6 v skupini podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, do 3,8 v skupini tistih, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja. Zanimivo je, da so podjetniki, ki se neinstitucionalno usposabljajo, uspešnejši od podjetnikov, ki so redki udeleženci institucionalnega usposabljanja, kar kaže na to, da je za podjetnikovo uspešnost pomembno ne samo to, kako se usposablja, temveč tudi koliko.

Na podlagi Levenovega testa se odločimo za preizkus hipoteze z analizo variance. F-test nam pokaže, da lahko razlike med posameznimi skupinami v primeru nefinančne uspešnosti potrdimo pri manj kot enoodstotnem tveganju. Bonferronijev post hoc test pokaže, da se skupina podjetnikov, ki se ne usposablja, razlikuje od podjetnikov, ki so pogosti udeleženci institucionalnega usposabljanja oziroma se neinstitucionalno usposabljajo, ostale razlike pa niso statistično pomembne. Razlike v povprečnih vrednostih dimenzije rast podjetja ne moremo sprejeti.

Preverimo, na katerih področjih usposabljanja (trženje, proizvodnja, človeški viri, finance, pravo, rast podjetja, e-poslovanje) se kažejo največje razlike v uspešnosti podjetja. Ugotovimo, da finančna uspešnost rast podjetja najbolj korelira z usposabljanjem na področju financ ($r = 0{,}204$, $p < 0{,}01$), z drugimi oblikami usposabljanja pa zelo šibko ($r < 0{,}2$) ali pa sploh ne. Nefinančna uspešnost korelira le z usposabljanjem na področju človeških virov ($r = 0{,}129$, $p < 0{,}01$).

Hipotezo, da so podjetniki, ki se bodisi usposabljajo ali pa izobražujejo, uspešnejši od drugih, lahko sprejmemo v vidiku nefinančne uspešnosti. Tisti podjetniki, ki se usposabljajo na področju financ, so uspešnejši v vidiku rasti podjetja, tisti, ki se usposabljajo na področju človeških virov, pa v vidiku nefinančne uspešnosti.

Zaključki

V članku oblikujemo model Vpliv izobraževanja in usposabljanja na podjetnikovo uspešnost, pri čemer je podjetniški uspeh dvodimenzionalna spremenljivka, sestavljena iz poslovnega uspeha in osebnega zadovoljstva s podjetjem. Podjetnik je tisti, ki se odloča med poslovnim uspehom in osebnim zadovoljstvom, vendar samo želja ni dovolj za doseganje podjetniškega uspeha, eden izmed ključnih dejavnikov uspeha je podjetniško znanje, ki ga je treba nenehno pridobivati. Podjetniki pridobivajo znanje z izobraževanjem, usposabljanjem, s pomočjo profesionalnih svetovalcev, s prebiranjem strokovne literature in časopisov, s pomočjo uporabe interneta, z obiskom sejmov in razstav, s pogovori in strokovnimi srečanji s partnerji. Učijo se tudi iz lastnih napak. Avtorji pripisujejo izobraževanju in usposabljanju kot načinu pridobivanja znanja različen pomen, veliko pa jih je mnenja, da je znanje, pridobljeno tako s formalnim kot neformalnim izobraževanjem in usposabljanjem, pomembno pri doseganju uspeha. Kvantitativna raziskava, ki je predstavljena v članku, nekatere od preteklih raziskav potrjuje, nekaterih pa ne. Da so podjetniki, ki se izobražujejo in usposabljajo, uspešnejši od drugih podjetnikov, sprejmemo v vidiku nefinančne uspešnosti. Prav tako lahko delno potrdimo, da so podjetniki, ki se izobražujejo in usposabljajo, uspešnejši od drugih podjetnikov, saj odkrijemo pozitivno povezanost s finančnim vidikom, če se podjetniki izobražujejo na področju financ, z nefinančnim vidikom pa, če se izobražujejo na področju človeških virov. Pri tem naj omenimo omejitev glede uporabe dvodimenzijskih konstruktov, v našem primeru konstrukt uspešnosti podjetja, saj v njem združujemo finančno in nefinančno uspešnost. Zaradi te omejitve, ki je posledica relativno majhnega vzorca in želje po čim manjšem številu parametrov v merskem modelu, izostajajo informacije o morebitnih vzročno-posledičnih povezavah med finančno in nefinančno uspešnostjo ter preostalimi povezanimi konstrukti v modelu. Omejitev je povezana tudi z vprašanji, ki jih uporabljamo za merjenje spremenljivk. Vprašanja so percepcijska in temeljijo na subjektivno podanih ocenah podjetnikov, zato obstajata dva potencialna izvora merskih napak. Prvi izhaja iz menjave pojma izobraževanje in usposabljanje, drugi pa iz samega zajema podatkov. Raziskava je narejena le med slovenskimi podjetniki, predpostavljamo, da če bi jo razširili še na druge države, bi model dobil večjo težo, saj bi tako izključili medkulturne razlike, ki vplivajo na vedenje posameznika. Zaznavamo pa prispevek kvantitativne raziskave v tem, da so v vzorec vključeni naključno izbrani mali podjetniki ne glede na vrsto podjetja, organizacijsko obliko, dejavnost, razvitost, saj je veliko raziskav narejenih le na določenih skupinah podjetnikov ali skupinah dijakov in študentov, ki se udeležujejo podjetniškega izobraževanja. Predlagamo, naj se podjetniki v času hitrih tehnoloških sprememb nenehno usposabljajo, saj usposabljanje zagotavlja na vseh ravneh razširjanje, poglabljanje in dopolnjevanje znanja, veščin in sposobnosti, kar prispeva k večji uspešnosti. Denarja in časa, ki sta porabljena za izobraževanje

in usposabljanje podjetnika in zaposlenih, naj ne razumejo kot strošek, ampak kot naložbo.

Reference

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P. & Carlsson, B. (2012). Growth and entrepreneurship. *Small Business Economics*, *39*(2), 289–300.

Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Atamian, R. & VanZante, N. R. (2010). Continuing Education: A Vital Ingredient Of The »Success Plan« For Small Business. *Journal of Business & Economics Research*, *8*(3), 37–42.

Curth, A., Chatzischristan, S., Devaux, A., Allinson, R., Bozeat, N. & Henry, N. (2015). *Entrepreneurship education: a road to success. A compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures.* Pridobljeno 15. julija 2020 iz http://share.jayeapps.com/uploads/a830e08612e1ccf5fff3651fda9a8734/files/Final%20report-EE-a%20road%20to%20success-final%20(1)(1).pdf

Debarliev, S., Janeska-Iliev, A., Stripeikis, O. & Zupan, B. (2020). *What can education bring to entrepreneurship? Formal versus non-formal education.* Pridobljeno 5. junija 2020 iz https://www-tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1080/00472778.2019.1700691

Dickson, P. H., Solomon, G. T. & Weaver, K. M. (2008). Entrepreneurial selection and success: does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *15*(2), 239–258.

Drnovšek, M., Wincent, J. & Cardon, M. (2010). Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *16*(4), 329–348.

Drucker, F. P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Routledge.

Edwards-Schachter, M., Garcia-Gravero, A., Sanchez_Barriolucugo, M., Quesada_Pineda, H. & Amara, N. (2015). Disentangling competences: interrelationship on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking skills and Creativity*, *16*, 27–39.

Evropska komisija. (2013). *Akcijski načrt za podjetništvo 2020: Oživitev podjetniškega duha v Evropi*. Pridobljeno 10. aprila 2020 iz https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex:52012DC0795

Fayolle, A., Kariv, D. & Matlay, H. (ur). (2019). *The role and impact of entrepreneurial education. Methods, Teachers and Programmes New Horizons in Entrepreneurship series*. Pridobljeno 17. avgusta 2020 iz https://doi.org/10.4337/9781786438232

Hahn, D., Minola, T., Bosio, G. & Cassia, L. (2019). The impact of entrepreneurship education on university students' entrepreneurial skills: a family embeddedness perspective. *Small Business Economics*, *55*, 257–282.

Hynes, B. (1996). Entrepreneurship education and training – introducing entrepreneurship into non-business disciplines. *Journal of European Industrial Training*, *20*(8), 10.

Lackeus, M. (2015). Entrepreneurship in education - what, why, when, how. Pridobljeno 5. maja 2020 iz https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf

Lauto, G., Pittino, D. & Visintin, F. (2020). Satisfaction of entrepreneurs: a comparison between founders and family business successors. *Journal of Small Business Management*, *58*(3), 474–510.

McKenzie, D. J. & Woodruff, C. (2014). *What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world?* Pridobljeno 10. aprila 2020 iz https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22564/wbro_29_1_48.pdf

Ravasi, D. & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of tehnology development projects. *Journal of Business Venturing*, *20*, 137–164.

Sexton, D. L., Upton, N. B., Wacholtz L. E. & McDougall, P. P. (1997). Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *12*(1), 1–8.

Shepherd, D. &Wiklund J. (2005). *Entrepreneurial Small Business.* Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited.

Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma). *V 2015 izobraževalo svoje zaposlene 84,1 % podjetij*. Pridobljeno 29. maja 2020 iz https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6769

Wickham, A. P. (1998). *Strategic Entrepreneurhip*. London: Pitman publishing.

OSEBNI RAZVOJ IN STRES PRI DELU: KAKO SE LJUDJE NA RAZLIČNIH STOPNJAH OSEBNEGA RAZVOJA ODZIVAJO NA STRES PRI DELU?

Melita Balas Rant

Povzetek

Namen tega članka je preučiti, kako ljudje na različnih stopnjah osebnega razvoja zaznavajo stresorje pri delu, se odzivajo na stres in kakšne strategije pri tem uporabljajo. Članek poveže teorije stresa s teorijami osebnega razvoja odraslih. Izvedena kvalitativna raziskava je pokazala, da posamezniki na višji stopnji osebnega razvoja, ki jih odlikuje bolj kompleksen mentalno-afektiven mehanizem zaznavanja in interpretiranja zaznav, bolj niansirano in raznoliko zaznavajo stresorje pri delu. Nanje se odzivajo intenzivneje, manj avtomatsko, strategije soočenja pa so bolj zavestne in pozitivne. Glavni prispevek članka je, da vpelje stopnjo osebnega razvoja kot pojasnjevalno spremenljivko zaznavanja in odzivanja na stres pri delu.

Uvod

Konstruktivna šola razvoja odraslih pojasnjuje, kako se zmožnosti zaznave in interpretacije ter sposobnosti procesiranja miselno-čustveno-fizioloških stanj spreminjajo v življenjski dobi odraslih (McCauley et al., 2006). Spremembe potekajo v evolucijskih preskokih (angl. evolutionary truces) (Kegan, 1982). Ti tvorijo stopnje osebnega razvoja odraslih (Kegan, 1982, 1994; McCauley et al., 2006), vsaka višja stopnja pa integrira in vključuje vse prejšnje faze (Wilber, 2001).

Namen tega članka je preučiti, kako ljudje na različnih stopnjah osebnega razvoja zaznavajo stresorje pri delu, se odzivajo na stres pri delu in kakšne strategije pri tem uporabljajo. Cilj je osvetiti temeljne razlike pri odzivanju na stres med nižjimi in višjimi stopnjami osebnega razvoja. Članek poveže teorije stresa s teorijami osebnega razvoja odraslih. Ta integracija manjka tako na področju teorij osebnega razvoja kot na področju teorij razvoja odraslih.

Članek je strukturiran v tri dele: v prvem delu predstavi ključne pojme, povezane z zaznavanjem in odzivanjem na stres; v drugem delu predstavi ključne značilnosti osebnega razvoj odraslih; na koncu sledi empirična raziskava, ki na vzorcu 101 osebe preuči povezave med doživljanjem stresa pri delu in stopnjami osebnega razvoja odraslih.

Zaznavanje stresa in odzivanje nanj

Stres je notranji pritisk, ki ga posameznik začuti v dani situaciji, pri tem pa nima ustreznih zmožnosti za soočenje z zahtevami situacije, ki pritiska nanj, kar negativno vpliva na njegova razpoloženjska stanja (Lazarus, 1966). Ključni pojmi, povezani s stresom, so stresor, proces ocenjevanja, proces soočenja in odziv na stres.

Stresor je vsaka napeta situacija, ki vpliva na razpoloženje posameznika. Učinek stresorja na razpoloženje posameznika je lahko pozitiven ali negativen. Tipični stresorji so travma, rojstvo otroka, poroka, ločitev, izguba zaposlitve, revščina, izkoriščevalski delovni pogoji, borba z obveznostmi in časom, prepiri na delu, v družini, med prijatelji, majhne dnevne napetosti in neprilike, ki ohranjajo avtomatski biološki mehanizem soočenja s stresom aktiven, kar čez čas začne izčrpavati človeka (Aldwin, 2007). Zaznava napetosti v situaciji je odvisna od dveh procesov: od procesa ocenjevanja in procesa soočenja s stresorjem (Lazarus & Folkman, 1984).

Proces ocenjevanja je odvisen od vira, trajanja, nadzora in všečnosti situacije (Fevre, Matheny & Kolt, 2003). Proces ocenjevanja lahko poteka zavestno ali podzavestno. Lazarus in Folkman (1984) ločujeta med primarnim in sekundarnim procesom ocenjevanja. V primarnem ocenjevanju se vrednoti pomembnost stresne situacije, v sekundarnem ocenjevanju pa se vrednoti, kaj lahko oseba naredi glede situacije. Obstajajo štiri vrste ocen stresne situacije: benigna situacija, prihajajoča nevarnost, škoda ali izguba in izziv.

Proces soočenja s stresom je opredeljen kot »konstanten, spreminjajoč se miselni in vedenjski napor, s katerim želi oseba uravnavati zunanje in notranje zahteve situacije, za katero je ocenila, da je toksična in/ali presega vire za soočenje s stresom« (Lazarus & Folkman, 1984, str. 141). Vključuje vse miselne, čustvene in vedenjske odzive na stresno situacijo, katerih cilj je zmanjšanje občutenja stresa. Ti odzivi so lahko podzavestni in/ali zavestni. Podzavestno soočanje je avtomatsko odzivanje, poteka v obliki boja ali bega (*fight or flight response*) (Canon, 1929). Zavestno soočanje je kontrolirano odzivanje, poteka v obliki problemskega in čustvenega soočanja (Folkman & Lazarus, 1980). Pri prvem gre za miselno reševanje problemov, pri drugem za zmanjšanje ali eliminacijo negativnih čustvenih stanj. Reševanje problemov se kot oblika soočenja uporablja takrat, ko posameznik oceni, da lahko situacijo spremeni, medtem ko je zmanjševanje negativnih čustvenih stanj pogostejše, ko posameznik meni, da situacije ne more spremeniti, lahko pa spremeni sebe (Lazarus & Folkman, 1984; Kegan, 1982, 1994). V praksi 80 % ljudi kombinira oba načina soočenja hkrati (Aldwin, Sutton & Lachman, 1996).

Odziv na stres je opredeljen kot odgovor na zaznan stresor, odgovor na stresno situacijo pa je lahko pozitiven ali negativen. Negativen odziv imenujemo distres, do njega pa

pride takrat, ko posameznik uporabi negativne strategije soočenja. Takrat se pojavi neravnovesje med zaznanimi zahtevami in viri, ki jih ima posameznik na voljo pri soočenju s stresom. Pozitiven odziv na stres se imenuje eustres, pojavi pa se takrat, ko je stresor zaznan pozitivno in posameznik uporabi pozitivne strategije za soočenje s stresom (Fevre, Matheny & Kolt, 2003). Quick et al. (1997) so opredelili eustres kot pozitiven in konstruktiven stres, ki vodi do osebnih sprememb, rasti in razvoja posameznika, skozi čas pa tudi izboljša posameznikovo storilnost, razpoloženje, psihofizično zdravje in odnose pri delu.

Stresorji, procesi ocenjevanja in soočanja s stresom se skozi posameznikovo življenjsko obdobje spreminjajo (Aldwin, 2007). Stresorji v obliki travm odsevajo predvsem družbeno-zgodovinski kontekst, medtem ko stresorji v obliki življenjskih dogodkov in neprilik bolj odsevajo življenjsko fazo in družbene vloge, ki jih posamezniki živijo. Procesi ocenjevanja in soočanja s stresom se skozi posameznikovo življenje spreminjajo v naslednji smeri: v otroštvu je več problemskega soočanja s stresom, med odraščanjem postane to soočanje bolj specializirano in učinkovito, spreminjanje procesov ocenjevanja in soočanja s stresom v odrasli dobi pa je dosti manj jasno. Raziskave kažejo, da se odrasli bolj niansirano odzivajo na stres in s starostjo postajajo vedno boljši v regulaciji svojih čustev (Aldwin, 2007; Park & Fenster, 2004).

Kuh in Ben-Shlomo (2004) sta razvila štiri predpostavke, kako sta povezana stres in starost: (1) stresorji in procesi soočanja se spreminjajo in razvijajo skozi posameznikovo življenjsko dobo; (2) spremembe in razvoj so rezultat prepleta bioloških dejavnikov, posameznikovih dejanj in vplivov konteksta; (3) vpliv konteksta zajema družbeno-ekonomski status in kulturno-zgodovinske značilnosti okolja; (4) za preučevanje stresa je nujen večdisciplinski pristop. Posledica stresa je osebni razvoj, velja pa tudi obrnjena povezava – posledica osebnega razvoja je boljše procesiranje stresa. Osebni razvoj in stres naj bi bila dvosmerno povezana (Aldwin, 2007).

Osebni razvoj posameznika

Konstruktivna šola osebnega razvoja posameznika je ugotovila naslednje značilnosti spreminjanja in razvoja odraslih (Baldwin, 1895; Piaget, 1954, 1970; Loevinger, 1976; Hy & Loevinger, 1996; Kegan, 1982, 1994; Cook - Greuter, 1999; Rooke & Torbert, 2005; Dawson, 2002; Fischer, 1980; Selman, 1980; Kohlberg, 1984; King & Kitchener, 2004; McCauley et al., 2006): (1) osebni razvoj odraslih zajema spremembe v strukturi ega (Loevinger, 1976) in tudi v procesih zaznavanja in interpretiranja zaznav (Kegan, 1994); (2) spremembe v strukturi ega, v zaznavanju in interpretiranju se odvijajo v predvidljivem in nespremenljivem zaporedju, pri katerem vsaka naslednja stopnja presega in vključuje prejšnjo (Wilber, 2001); (3) višje stopnje osebnega razvoja imajo boljšo kapaciteto za odzivanje na negotovost (Anderson & Adams, 2015). Iz tega

lahko sklepamo, da imajo posamezniki na višjih stopnjah osebnega razvoja tudi večjo zmožnost procesiranja stresorjev in uspešneje uporabljajo strategije soočanja s stresom.

Najbolj uveljavljena lestvica merjenja stopenj osebnega razvoja je lestvica osebnega razvoja posameznika avtorice J. Loevinger. J. Loevinger je identificirala osem faz osebnega razvoja, označenih od E1 do E8, pri čemer črka E označuje stopnjo razvoja jaza. E1 in E2 sta otroški fazi, E3 je faza, ki je značilna za mladostnike, E4 do E8 pa so faze, značilne za odraslo dobo. Za ugotavljanje stopnje osebnega razvoja se uporablja test zaključevanja stavkov. V nadaljevanju predstavljamo kratke opise vsake od faz osebnega razvoja posameznikov (Hy & Loevinger, 1996).

Značilnosti impulzivne stopnje osebnega razvoja (angl. *impulsive*, okrajšava je E2): preokupacije s fizičnimi potrebami in impulzi; slabo razumevanje pravil in vzročnih zvez; upor in kljubovanje kot edino sredstvo za uveljavljanje avtonomije; nima koncepta svojega jaza; svet zanj je dihotomen (dober – slab, lep – grd, čist – umazan); odzivi na okolje so tavajoči in zmedeni; omejen čustveni razpon (manjkajo abstraktna, diferencirana, kognitivno zasenčena čustva); abstraktne ideje so zreducirane na konkretne primere; pogosta so disforična razpoloženja in averzivne reakcije (Hy & Loevinger, 1996).

Za samozaščitniško stopnjo osebnega razvoja (angl. *self-protective*, okrajšava E3) je značilno: razvije se zmožnost zakasnitve takojšnje zadovoljitve potreb in interesov; nadzor impulzov je neizoblikovan; razvije se zavedanje prednosti pravil; pogosta je manipulacija drugih za zadovoljevanje svojih potreb in interesov, po drugi strani pa je izrazit tudi strah pred manipulacijo drugih; na spolnost se ne gleda več zgolj ozko kot fizični stik; pogost je sovražen humor; v odnosu do drugih so posamezniki pazljivi in samozaščitniški; nagnjeni so k prevzemanju ritualov, tradicij, pravil in kontrol.

Stopnji E2 in E3 sestavljata predkonvencionalne faze razvoja odraslih. Na teh stopnjah so odrasli, ki še niso dosegli polne odraslosti v psihološkem smislu (Hy & Loevinger, 1996). E4, E5 in E6 so konvencionalne faze osebnega razvoja odrasle osebe.

Značilnosti konformistične faze (angl. *conformist*, okrajšava E4): preokupacija s članstvom v skupini; uporaba skupnih dogovorov glede definicij pravilnega in napačnega; prevladuje pogled nase in na druge z vidika družbenih stereotipov – oseba živi v skladu s socialnimi normami (cilj je družbena sprejemljivost; biti sprejet v skupnost); notranja občutja opisujejo s preprostimi besedami (npr. žalostno, veselo, jezno); spolnost in ljubezen se pogosto ne omenjata skupaj. Nekateri koncepti dojemanja so bliže E3, nekateri pa bliže E5 (Hy & Loevinger, 1996).

Za stopnjo samozavedanja (angl. *self-aware*, okrajšava E5) je značilno: vidi več možnosti in alternativ v situaciji kot E4; včasih so alternative opisane kot prilagodljivost; ukrepi so prilagojeni glede na razlike v situaciji (kakšna so pravila glede na čas, kraj, situacijo); posamezniki zaznavajo tudi nepredvidene situacije; uporabljajo primerjave; pojavi se občutek osamljenosti in krepi se samozavest; sposobnost za dojemanje zasnove notranjega življenja in doživljanja odnosov je bolj niansirana; še vedno prevladuje modelsko razmišljanje; pričakovanja so jasnejša, pogosto temno obarvana; želja po neodvisnosti je običajno izrecno navedena; poudarek je na idealnem jazu, pri čemer je idealen jaz na tej ravni odgovorna in pravična oseba; kaznovalni odnos E3, ki v fazi E4 postane zakon, je v E5 nadomeščen z napotki in podporo drugim; moralnost je koristnost, pogosta sta altruizem in skrb za večja družbena vprašanja (Hy & Loevinger, 1996).

Za ozaveščeno stopnjo (angl. *conscientious*, okrajšava E6) se sodbe o prav ali narobe sprejemajo na podlagi osebnih občutkov; odločitve so utemeljene z osebnimi razlogi, ne več refleksno ali normativno. Za to stopnjo so značilni dolgoročni cilji in ideali; sposobnost združevanja alternativ, prepoznavanja nasprotij, pri čemer slednja niso stereotipna; absolutne izjave in pravila pogosto nadomestijo primerjave, pogojne izjave, utemeljitve so manj splošne kot pri E5. Ko se pojavi stavek, ki zahteva absolutno izjavo, imajo osebe na stopnji E6 tendenco ugovarjanja; vidijo veliko možnosti v situacijah in alternativnem poteku ukrepanja; življenje obravnavajo kot odločitve, pri čemer odločitve niso usode, ampak so izvor njihove usode; imajo močan občutek za pravičnost, odgovornost in dolžnosti; kritizirajo materializem; imajo dolgoročne cilje in močne ideale, utemeljene v skupnem dobrem; veliko se ukvarjajo z življenjskim namenom; notranja stanja so opisana čustveno diferencirano; zaznavajo individualne razlike v medosebnih odnosih, ponavljajočih se vzorcih in dispozicijah ljudi (njihovi opisi ljudi zvenijo bolj realistično); prepoznajo neizogibnost človeških nepopolnosti in imajo izraženo težnjo po pretirani odgovornosti do drugih (Hy & Loevinger, 1996).

Pri začetni individualistični stopnji (angl. *individualist*, okrajšava E7) in nadaljevanju na avtonomni stopnji (angl. *autonomous*, okrajšava E8) se pojavlja svoboda pred pretiranim prizadevanjem in odgovornostjo; prizadevanje za doseganje je sedaj nadomeščeno z iskanjem samoizpolnitve. Prav tako se povečuje zavedanje kompleksnosti in večplastnosti "resničnih ljudi" v "resničnih situacijah" (Hy & Loevinger, 1996); razvije se velika toleranca do dvoumnosti in paradoksa. Poglobljeno je spoštovanje do drugih ljudi; potreba po samostojnosti je še izrazitejša.

Cook-Greuter (1999), ki je delo J. Loevinger nadaljevala s preučevanjem še kasnejših faz osebnega razvoja, je odkrila še dve višji stopinji, to sta stopnja zavedanja konstruktov in integrirana stopnja (angl. *construct aware and unitive stage*, okrajšava E9 in E10). Ti sta pri odraslih zelo redko doseženi, zato ju na tem mestu ne obravnavamo.

Raziskava

Način zbiranja podatkov

Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom. Anketa je bila sestavljena iz treh delov: prvi del je vključeval sociodemografske značilnosti (spol, starost, zaposlitveni status, stopnjo izobrazbe), drugi del pa je vključeval test J. Loevinger za zaključevanje stavkov. Anketirani so prosto zaključevali naslednje začetke stavkov: »Skrb za družino je ...; Ko sem z drugimi ljudmi, ...; Moje misli ...; Če me kaj spravi v težave, je to ...; Izobraževanje ...; Ko so ljudje nemočni, ...; Temeljna naloga moškega je ...; Žal mi je, ...; Pravila so zato, da ...; Ne prenašam ljudi, ki ...; Jaz sem ...; Moj glavni problem je ...; Moja čustva ...; Peče me slaba vest ...; Moški (ženska) bi moral/-a vedno ...; Smisel življenja je ...; Sreča je ...; Pravila so ... «.

Tretji del se je nanašal na stres pri delu. Vključeval je deset odprtih vprašanj, ki so se nanašala na definicijo stresa, identifikacijo tipičnih stresorjev pri delu, način odzivanja na stres pri delu in na strategije soočenja s stresom pri delu. Postavili smo jim naslednja odprta vprašanja: ali bi nam lahko dali svojo definicijo, kako bi opredelili stres; kolikokrat na teden doživljate stres; nam lahko poveste o nekaterih situacijah, v katerih ste se pri delu srečali s stresom; ali nam lahko podrobno razložite situacijo, v kateri ste bili v stiski (stresu); kako stres pri delu vpliva na vaše vsakdanje življenje; kako se odzovete na stres pri delu – kaj se zgodi z vašim telesom; vaše misli, občutki, vedenje; kaj vi osebno storite, da zmanjšate vpliv stresa pri delu; kako se lahko spopadate s stresom pri delu; kaj natančno je razlog za stres v teh situacijah; kaj bi po vašem mnenju lahko spremenili pri delu in v vsakdanjem življenju, da bi zmanjšali stisko. Poleg odprtih vprašanj smo jih z zaprtim vprašanjem vprašali tudi po pogostosti doživljanja stresa pri delu (1 – redko, 2 – občasno, 3 – pogosto, 4 – vedno).

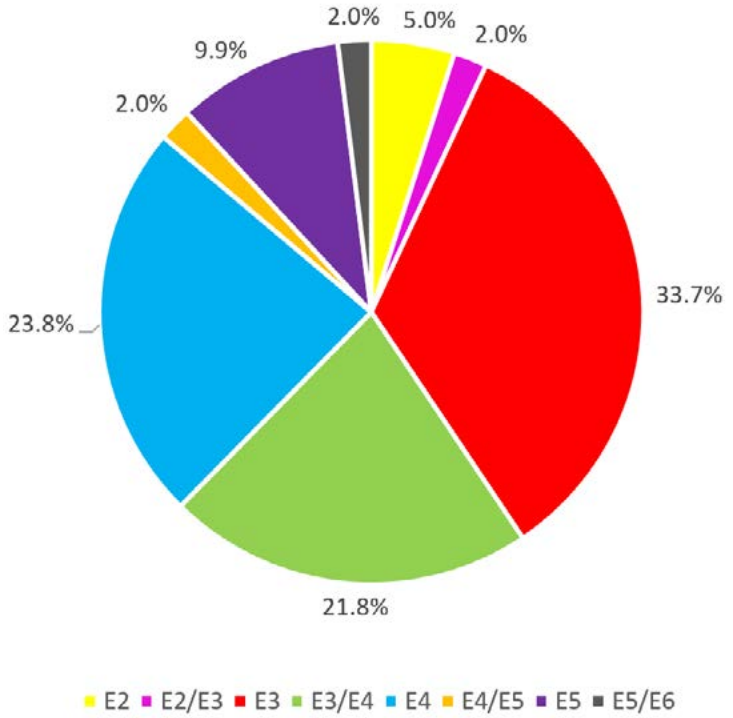
Anketo so izvajal študenti 3. letnika, ki so bili prej seznanjeni z značilnostmi osebnega razvoja odraslih. Anketirali so svoje sorodnike in znance. Izvedenih je bilo 175 anket, od tega 101 s popolnimi odgovori. Te smo zajeli v nadaljnjo analizo. Analiza zaključevanja stavkov je temeljila na dekodiranju stopnje osebnega razvoja po dekodirnem sistemu Hy in Loevinger (1996). Posameznike na isti stopnji osebnega razvoja smo združili in zanje preučili odgovore, povezane s tretjim delom vprašalnika, to je z doživljanjem stresa. Odgovore na ta vprašanju smo obdelali z globinsko analizo temeljnih vzorcev in tematik (Strauss & Corbin, 1997). Ponavljajoče se vzorce v odgovorih smo agregirali v ključne koncepte in teme.

Značilnosti preučevanega vzorca

V vzorcu (N = 101) je bilo zajetih 44 % moških in 56 % žensk. Od tega jih je bilo 51 % starih od 25 do 45 let, 68 % delovno aktivnih in 38 % jih je imelo zaključeno visokošolsko ali

univerzitetno izobrazbo. Glede na stopnjo osebnega razvoja jih je bilo 33,7 % v fazi E3; 23,8 % v fazi E4; 9,9 % v fazi med E5, 5 % pa v fazi E2; ostali so bili v vmesnih fazah, ki pa jih nismo vključili v globinsko analizo odgovorov (slika 1).

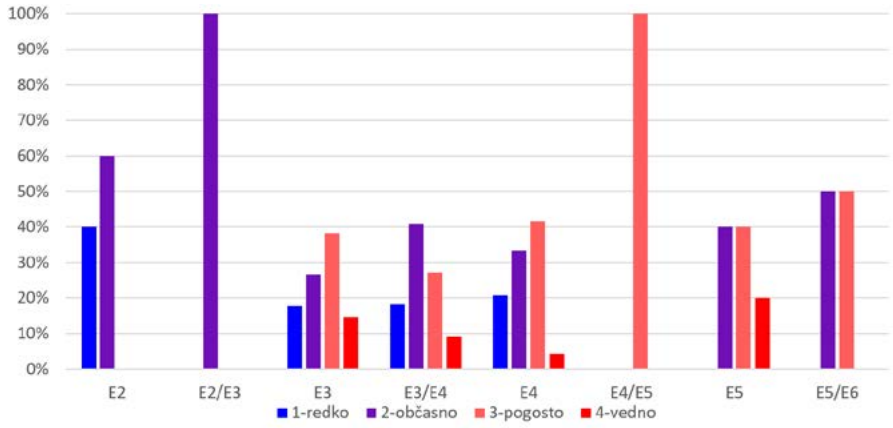
Slika 1: Struktura vzorca po stopnjah osebnega razvoja (prikazane so tudi vmesne stopnje)



Analiza rezultatov

Prva zanimiva tendenca v vzorčnih podatkih o tem, kako posamezniki na različnih stopnjah osebnega razvoja doživljajo stres, je ta, da tisti na višjih stopnjah osebnega razvoja stres doživljajo pogosteje. Na sliki 2 vidimo, da kar 20 % ljudi, ki so v fazi E5, doživlja stres skoraj vedno, 40 % pogosto in 40 % občasno, posamezniki v fazi E2 pa le v 60 % občasno in v 40 % redko. To je zanimiv razkorak v odgovorih. V globinski analizi podatkov nas je zanimalo, zakaj je tako.

Slika 2: Pogostost doživljanja stresa po stopnjah osebnega razvoja



Kvalitativna raziskava, ki je globinsko preučila ponavljajoče se vzorce v opisnih podatkih na področju razumevanja stresa, zaznavanja stresorjev, odzivanja na stres in strategij soočenja s stresom, je ugotovila naslednje značilnosti:

› Posamezniki na nižjih stopnjah osebnega razvoja (E2) imajo kognitivne sposobnosti zaznavanja in interpretiranja šibko razvite (Hy & Loevinger, 1996; Loevinger, 1976), zato tudi ne znajo dobro opredeliti stresa in stresorjev. Ker jih ne znajo opredeliti, jih tudi težje zaznajo. Podajajo preproste, enoznačne odgovore, ki ne vključujejo kompleksnih konceptov; sposobnost prepoznavanja vzročno-posledičnih povezav še ni razvita. Posledica tega je, da ne doživljajo pogosto stresa.

› Na srednji stopnji osebnega razvoja (E3, deloma E4) so kognitivni mehanizmi zaznavanja in interpretiranja bolje razviti (Hy & Loevinger, 1996; Loevinger, 1976), zato posamezniki uporabljajo že bogatejši besedni zaklad pri opisovanju stresa in stresorjev, vendar sposobnost uvida v vzročno-posledične povezave še ni dobro razvita. Prevladujejo negativne opredelitve stresa in stresorjev. Stres vidijo kot sovražnika in še ne kot sprožilec osebnega razvoja posameznika. Strategije soočenja s stresom postajajo jasneje opredeljene in so po naravi tako negativne (kava, droga, kajenje, hrana; umik) kot pozitivne (sprehod v naravi, pogovor z bližnjimi ipd.). Stres dojemajo negativno (kot distres) (Fevre, Matheny & Kolt, 2003).

› Na še višji stopnji osebnega razvoja (E5, deloma E4) pa so kognitivni mehanizmi zaznavanja in interpretiranja dobro razviti (Hy & Loevinger, 1996; Loevinger, 1976). Posamezniki vidijo že vzročno-posledične povezave; ko so v stresu, mnogi zavestno razvijajo čuječ odnos do situacije in lastnega doživljanja, v stanju čuječnosti lažje opazijo vzročno-posledične povezave; z uvidom v vzročno-posledične povezave pridobivajo občutek kontrole nad svojimi odzivi. Strategije soočenja s stresom

postanejo bolj pozitivne, usmerjene v samoregulacijo čustvenih stanj in miselnih asociacij. Stres vidijo kot odskočno desko za rast in osebni razvoj. Stres dojemajo pozitivno (kot eustres) (Fevre, Matheny & Kolt, 2003).

Na osnovi te kvalitativne analize lahko pridemo do zaključka, da se z višjo stopnjo osebnega razvoja poveča senzitivnost na stresorje, boljša zaznava stresorjev okrepi občutek doživljanja stresa, strategije soočenja s stresom pa postanejo bolj pozitivno naravnane (manj negativne), bolj zavestne (manj avtomatske); stres je zaznan pozitivneje. Med zavestnimi pozitivnimi strategijami soočenja s stresom prevladujeta regulacija negativnih miselnih in regulacija negativnih čustvenih vzorcev. Ta teza je v skladu z ugotovitvijo, da starejši ljudje izbirajo bolj raznolike strategije soočenja s stresom in so v svojih strategijah boljši s čustveno regulacijo kot mlajši (Aldwin, 2007; Park & Fenster, 2004). Naša raziskava podpira ta zaključek, pri čemer hkrati odstira nov zorni kot, saj kaže, da stopnja osebnega razvoja bolje pojasnjuje razlike v soočenju s stresom kot starost. Stopnja osebnega razvoja sicer pozitivno korelira s starostjo (starejši ljudje so po navadi na višji stopnji osebnega razvoja), vendar je boljša pojasnjevalna spremenljivka, ker neposredno pojasnjuje razlike v zaznavanju in interpretaciji zaznanega.

Posamezniki na višjih stopnjah osebnega razvoja imajo kompleksnejše sposobnosti zaznavanja in interpretiranja ter boljšo miselno in čustveno regulacijo (Kegan, 1982, 1994), zato so tudi bolje opremljeni za zaznavanje stresorjev, za konstruktivno interpretacijo zaznav ter za boljšo miselno in čustveno regulacijo. Ta zaključek bi bilo smiselno testirati s ponovitvijo raziskave na podobnih vzorcih, da se preverita verodostojnost in zanesljivost ugotovitev v tej raziskavi, zaželena pa bi bila tudi kvantitetna raziskava preverjanja te teze. Glavna omejitev obstoječe raziskave je, da vključuje le nekatere stopnje (E2–E5) in ne višjih stopenj osebnega razvoja. Domnevamo, da bi bile razlike v zaznavanju in odzivanju na stres med nižjimi in višjimi stopnjami (E6, E7, E8) še izrazitejše.

Zaključek

V tem članku smo obravnavali, kako posamezniki na različnih stopnjah osebnega razvoja zaznavajo stresorje, se odzivajo na stres in kakšne strategije odzivanja na stres uporabljajo. Izvedena kvalitativna raziskava je pokazala, da ljudje na višjih stopnjah osebnega razvoja (E5, delno E4), ki jih odlikujejo bolj kompleksni mentalno-afektivni mehanizmi zaznavanja in interpretiranja zaznav, bolj niansirano in raznoliko zaznavajo stresorje, hkrati pa se intenzivneje in manj avtomatsko odzivajo na stres, strategije soočenja s stresom so bolj zavestne in pozitivne. Glavni namen članka je, da vpelje stopnjo osebnega razvoja kot pojasnjevalno spremenljivko zaznavanja stresa in odzivanja nanj.

Viri in literatura

Aldwin, C. M. (2007). *Stress, coping, and development: An integrative perspective*. Guilford Press.

Aldwin, C. M., Sutton, K. & Lachman, M. (1996). The development of coping resources in adulthood. *Journal of Personality, 64*, 91–113. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00946.x

Anderson, R. J. & Adams, W. A. (2015). *Mastering leadership: An integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119176510

Baldwin, J., Mark. (1895). *Mental development of the child and the race.* London: McMillan. https://doi.org/10.1037/10003-000

Canon, W. B., 1929. *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage*. D. Appleton, New York.

https://doi.org/10.1097/00007611-192909000-00037

Cook-Greuter, S. (1999). *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement*. Harvard University, Boston, MA.

Dawson, T. L. (2002). A comparison of three developmental stage scoring systems. *Journal of Applied Measurement, 3*(2), 146–189.

Fevre, M. L., Matheny, J. & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of managerial psychology, 18*(7), 726–744. https://doi.org/10.1108/02683940310502412

Fischer, K. (1980). A theory of cognitive development. The control and construction of hierarchies of skills. *Psychological Review, 87*, 477–531. https://doi.org/10.1037/0033-295X.87.6.477

Folkman, S. & Lazarus, RS. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior, 21*, 219–39. https://doi.org/10.2307/2136617

Hy, L. X. & Loevinger, J. (1996). *Measuring ego development*. The LEA series in personality and clinical psychology. Measuring ego development (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Kegan, Robert (1982). *The evolving self: problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kegan, Robert (1994). *In over our heads: the mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

King. P. M.; Kitchener, K. S. (2004). Reflective Judgment: Theory and Research on the Development of Epistemic Assumptions Through Adulthood, Educational Psychologist, 39:1, 5–18. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3901_2

Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages*. San Francisco: Harper & Row.

Kuh, D. & Ben-Shlomo, Y. (Eds.). (2004). *A life course approach to chronic disease epidemiology* (2nd ed.). New York: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198578154.001.0001

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

Loevinger, J. (1976). *Ego development: Concepts and theories*. San Francisco: Jossey-Bass.

McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 634-653. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.006

Park, C. L. & Fenster, J. R. (2004). Stress-related growth: Predictors of occurrence and correlates with psychological adjustment. *Journal of social and clinical psychology, 23*(2), 195–215. https://doi.org/10.1521/jscp.23.2.195.31019

Piaget, J. (1954). *The construction of reality in the child*. New York: Basic Books. https://doi.org/10.1037/11168-000

Piaget, J. (1970). *Structuralism* (C. Maschler, Trans.). New York: Harper & Row.

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations.* Washington. American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10238-000

Rooke, D. & Torbert, W. R. (2005). *Seven transformations of leadership*. Harvard Business Review, April, 1–12.

Selman, Robert L. (1980). *The growth of interpersonal understanding*. London: Academic Press.

Strauss, A. & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.

Wilber, K. (2001). *Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution*. Shambhala Publication

DRŽAVLJANSKO VEDENJE ZAPOSLENIH ZA DOBROBIT PODJETJA: VLOGA FLEKSIBILNOSTI PRI DELU IN JEDRNEGA SAMOVREDNOTENJA

Ajda Merkuž, Katarina Katja Mihelič

Povzetek

Državljansko vedenje zaposlenih, npr. razvijanje idej za optimizacijo delovnih procesov, čeprav to ni delovna zadolžitev zaposlenega, v podjetju izboljšuje delovno klimo, povečuje delovno uspešnost zaposlenih in ne nazadnje tudi zadovoljstvo pri delu. Pričujoča empirična raziskava med mladimi zaposlenimi v Sloveniji se osredotoča na vpliv organizacijskih in individualnih značilnosti, in sicer fleksibilnosti na delovnem mestu (fleksibilen delovni čas, delo od doma) in jedrnega samovrednotenja, na državljansko vedenje. Rezultati kažejo, da so za zaposlene v podjetjih možnosti fleksibilnega dela velika motivacija za državljansko vedenje v podjetju, medtem ko jedrno samovrednotenje kot individualna lastnost ne vpliva na državljansko vedenje. V prispevku navajamo praktična priporočila in ukrepe za podjetja, ki želijo spodbuditi državljansko vedenje pri svojih zaposlenih.

Uvod

Moderna delovna mesta postajajo vse bolj dinamična in zahtevajo nenehno prilagajanje organizacije in zaposlenih nepričakovanim razmeram v okolju. K uspešnemu premagovanju izzivov pa v veliki meri pripomorejo pozitivni medsebojni odnosi v podjetju in timsko usmerjena kultura organizacije (Lau, Park & McLean, 2020). Državljansko vedenje opredeljujemo kot vse aktivnosti, ki jih zaposleni opravijo za organizacijo, ne da bi za to od organizacije dobili denarno ali nedenarno nagrado (Yadav, Rangnekar, & Bamel, 2016). Ločimo dve obliki državljanskega vedenja: usmerjeno s koristmi proti organizaciji ali k posamezniku (Williams & Anderson, 1991). Državljansko vedenje vpliva na delovno uspešnost, zadovoljstvo pri delu in ne nazadnje tudi na uspešnost celotne organizacije (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2018). Podjetje Zappos je sodoben primer uspešnega podjetja, ki je doseglo izjemno rast zaradi državljanskega vedenja zaposlenih, ki s svojim prizadevanjem želijo iti korak dlje, čeprav tega organizacija ne zahteva (Eremina & Puhakka, 2017).

V preteklosti so raziskovalci ugotovili, da na pojavnost državljanskega vedenja vplivajo različni dejavniki, kot npr. pet velikih osebnostnih lastnosti: vodenje, organizacijska pripadnost, karakteristike delovnega mesta, podpora in zaupanje v organizacijah (Aggarwal & Singh, 2016). S fleksibilnostjo pri delu so se začeli pojavljati tudi negativni

vidiki. Zaposleni izgubljajo stik s sodelavci, kar zmanjšuje socialno povezanost, zato se lahko zmanjšuje tudi državljansko vedenje (Khazanchi, Sprinkle, Masterson & Tong, 2018). Prav tako je za zadovoljstvo pri delu pomembno, kakšno temeljno oceno samozavesti in sposobnost prilagoditve ima v sebi vsak zaposleni (Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998).

Cilj te raziskave je preučiti odnos med jedrnim samovrednotenjem in državljanskim vedenjem ter med fleksibilnostjo pri delu in državljanskim vedenjem. Zanima nas, koliko vsak od teh dejavnikov prispeva k večji izraženosti – identificirati želimo vplive fleksibilnosti pri delu in jedrnega samovrednotenja na državljansko vedenje. Fleksibilnost pri delu je vzajemna odločitev med zaposlenim in zaposlovalcem glede kraja, časa in načina dela, ki zadovolji organizacijske potrebe. Fleksibilnost pri delu je lahko formalna in jo odobri kadrovski oddelek, lahko pa je neformalna in diskretna (Kossek, Hammer, Thompson & Burke, 2014). Jedrno samovrednotenje je individualna lastnost, ki ponazarja temeljno oceno človekove stopnje samozavesti ter sposobnosti obvladovanja in uspešnosti v različnih situacijah in je del človeške podzavesti (Judge, 1997). Z izvedeno raziskavo želimo ugotoviti, kako nam lahko preko modernega delovnega okolja in vse večjega vlaganja v zaposlene s spodbujanjem jedrnega samovrednotenja uspe zgraditi močno organizacijo z zaposlenimi, ki si iskreno želijo, da bi organizacija rasla in bila uspešna. To raziskovalno vrzel skušamo pojasniti z analizo na vzorcu mladih zaposlenih iz generacije milenijcev in s pregledom obstoječe literature.

S pridobljenimi rezultati prispevamo k obstoječi zakladnici znanja s področja državljanskega vedenja na dva načina. Prvič, kot napovedovalni dejavniki predlagamo fleksibilnost na delovnem mestu, ki je postala še posebno aktualna v letu 2020 zaradi pandemije covida-19. Z zapiranjem pisarn in uvedbo obveznega dela od doma v podjetjih po vsem svetu so se bili zaposleni primorani prilagoditi novemu delovnemu okolju brez socialnih stikov in z omejenimi resursi. Prav v takšnih nepredvidljivih situacijah se pokaže, kako lahko fleksibilnost pri delu ugodno vpliva na produktivnost zaposlenih (Yadav et al., 2016), po drugi strani pa so tudi številne pasti (prekomerno delo, izčrpanost, nezmožnost ločitve dela od zasebnega življenja, zanemarjanje drugih področij). V sklopu tega članka prepoznamo te pasti in podamo rešitve za izboljšanje dinamike modernega delovnega okolja. Kot drugič pa so rezultati pomemben prispevek k raziskavam državljanskega vedenja z vidika milenijcev, saj predhodne raziskave preverjajo učinke med drugimi konstrukti na delovnem mestu, ne pa neposredne usmerjenosti državljanskega vedenja v organizacijo ali posameznika. S tem prispevamo k izhodiščem za vzpostavitev modernega delovnega okolja po meri nove generacije zaposlenih.

Državljansko vedenje in dejavniki vpliva

Ob koncu 20. in v začetku 21. stoletja prihaja do vse večje konkurenčnosti na trgu dela, ki predstavlja nove izzive v poslovnem okolju, zato vpliva na posameznike v podjetju, ki se morajo spremembam prilagoditi in delati tudi več, kot je formalno določeno. Ta vedenja so v literaturi opredeljena kot prosocialna vedenja, ki so primarno osebna izbira posameznika in se v podjetju ne smatrajo kot kazniva ter presegajo obstoječo delovno vlogo (Makau, Nzulwa & Wabala, 2017). Državljansko vedenje v podjetju, ki je osrednji koncept raziskave, je individualno vedenje, ki je diskretno in ga sistem nagrajevanja neposredno ali eksplicitno ne prepozna, kot celota pa spodbuja efektivno delovanje organizacije (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2005). Najpomembneje pri razumevanju samega koncepta je to, da državljansko vedenje v podjetju nikakor ni formalno dogovorjeno, saj oseba zaradi svojega državljanskega vedenja ne more pričakovati nagrade za tako vedenje in je tudi ne pričakuje (Organ et al., 2005). Raziskave dokazujejo, da je državljansko vedenje eden izmed najbolj raziskanih konceptov v zadnjih letih (Podsakoff et al., 2018).

Dejavnik, ki vpliva na državljansko vedenje in izhaja iz delovnega okolja, je globalna integracija delovnih sistemov in posledično tudi spreminjajoča se narava dela, ki zahteva spremembe predvsem pri zaposlovalcu. Podjetje lahko uspešno rešuje problematiko konfliktov med delom in družino s podporo integracije obeh življenjskih področij uravnoteženosti med delom in prostim časom zaposlenih. S spodbujanjem fleksibilnosti pri delu imajo zaposleni več možnosti, da se sami odločijo, kdaj, kje in kako želijo delati. Nekateri zaposleni imajo kontrolo glede svojega urnika dela, nekateri lahko prosto izbirajo količino dela, ki ga bodo v dnevu opravili, spet drugi večkrat na teden opravljajo delo od doma ali pa z druge lokacije podjetja (Kossek & Lautsch, 2018). Razlike se sicer pojavljajo med različnimi poklici in ravnmi v podjetju, vendar možnost fleksibilnosti pri delu dokazano povečuje zadovoljstvo pri delu (Rhee, Park & Lee, 2020), ravnovesje med delom in življenjem ter individualno uspešnost (Yadav et al., 2016). Fleksibilnost pri delu je lahko tudi rešitev za visoke stroške zaradi odhajanja zaposlenih iz podjetja, saj bolj kot so ljudje usmerjeni k državljanskemu vedenju, manj je možnosti, da bodo zapustili podjetje (Rhee et al., 2020). Poleg tega lahko stroški zaradi odhajanja zaposlenih iz podjetja dosegajo kar do 20 % letne plače (Boushey & Glynn, 2012).

Državljansko vedenje zaposlenih pa je lahko odvisno tudi od posameznikove zaznave samega sebe, kar imenujemo jedrno samovrednotenje. Posamezniki, ki imajo visoko stopnjo jedrnega samovrednotenja, sami sebe zaznavajo kot sposobne, vredne in kompetentne za soočanje s problemi tako v delovnem kot nedelovnem okolju. Posamezniki, ki imajo nizko stopnjo jedrnega samovrednotenja, pa sami sebe zaznavajo kot nevredne in nesposobne, kar privede do nižje psihološke dobrobiti in

nezadovoljstva z življenjem (Jiang et al., 2017). Koncept jedrnega samovrednotenja je dokazano povezan s pomembnimi delovnimi rezultati – z zadovoljstvom pri delu (Chhabra, 2018), delovno uspešnostjo (Kirmani, Attiq, Bakari & Irfan, 2019) ter z organizacijsko pripadnostjo (Peng et al., 2016). Dodatno lahko tudi predvidi motivacijo študentov in potencialni uspeh v njihovi karieri (Judge & Hurst, 2007). Pozitivne posledice visoke stopnje jedrnega samovrednotenja za organizacijo so večja učinkovitost v stresnih situacijah v primerjavi z osebami, ki imajo nizko jedrno samovrednotenje. Po drugi strani pa osebe z visokim jedrnim samovrednotenjem ignorirajo negativne informacije ali precenijo svoje sposobnosti, kar ima lahko potencialno negativne posledice tako za zaposlenega kot za organizacijo (Hiller & Hambrick, 2005). Za organizacijo, kjer so ambiciozni zaposleni na prvem mestu, bi bila primerna oseba z visoko stopnjo jedrnega samovrednotenja, saj bi tako dodala svoj delež k državljanskemu vedenju. S spodbujanjem fleksibilnosti pri delu bi se zaposleni bolj angažirali v državljanskem vedenju, saj bi se vrednost njihove sreče na delovnem mestu povečala (Okulicz-Kozaryn & Golden, 2017).

Hipoteze

V sklopu raziskovalnega dela smo oblikovali 4 hipoteze, katerih podlaga so bila predhodna znanstvena dognanja na področju državljanskega vedenja v podjetju. V raziskavi podrobneje preučimo dve obliki državljanskega vedenja: 1) usmerjeno proti organizaciji in 2) usmerjeno proti posamezniku (Williams & Anderson, 1991). Študije trdijo, da so osebe, ki so večkrat izkazovale državljansko vedenje, usmerjeno proti organizaciji, večkrat napredovale in dosegle boljše ocene uspešnosti na delovnem mestu (Newland, 2012). Nadalje se državljansko vedenje v večji meri pričakuje od žensk, kar pomeni, da naj bi se ženske bolj angažirale v državljanskem vedenju v podjetju kot moški (Keplinger, Kowal & Mäkiö, 2016). Tako predpostavljamo:

H1: Zaposleni so bolj orientirani v državljansko vedenje, usmerjeno proti organizaciji, kot v državljansko vedenje, usmerjeno proti posameznikom.

H2: Ženske se v primerjavi z moškimi v večji meri vedejo državljansko v smeri proti posamezniku.

Na podlagi teoretičnega dela, opisanega zgoraj, je razvidno, da je mnogo spremenljivk, ki so že bile raziskane v odnosu z državljanskim vedenjem, le posredno povezanih s fleksibilnostjo pri delu in jedrnim samovrednotenjem, kot npr. zadovoljstvo pri delu (Chhabra, 2018; Rhee et al., 2020). Tretja hipoteza tako testira razmerje med fleksibilnostjo pri delu in državljanskim vedenjem:

H3a: Uporaba fleksibilnih delovnih dogovorov je pozitivno povezana z državljanskim vedenjem, usmerjenim proti posamezniku; H3b: Uporaba fleksibilnih delovnih dogovorov je pozitivno povezana z državljanskim vedenjem, usmerjenim proti organizaciji.

Predvidevamo, da si bodo zaposleni, ki lahko sami določajo svoj delovni urnik, bolj prizadevali opravljati tudi delo, ki je izven njihovih formalnih zadolžitev. Podobno pričakujemo, da bodo bolj samozavestni, optimistični in samoučinkoviti zaposleni bolj posegali na področje državljanskih vedenj. Tako predpostavljamo:

H4a: Jedrno samovrednotenje je pozitivno povezano z državljanskim vedenjem, usmerjenim proti posamezniku; H4b: Jedrno samovrednotenje je pozitivno povezano z državljanskim vedenjem, usmerjenim proti organizaciji.

Metodologija

Podatki so bili zbrani na vzorcu zaposlenih, članov kluba alumnov mednarodnega rednega magistrskega programa Poslovodenje in organizacija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V vzorec so vključeni pripadniki generacije milenijcev, saj je njihova povprečna starost 26 let. Spletni vprašalnik je bil posredovan bivšim študentom programa neposredno preko socialnih omrežij ali elektronske pošte. Celotna populacija za čas opravljanja raziskave je bila 774 bivših študentov, od tega jih je spletni vprašalnik izpolnilo 109, kar predstavlja 14,85 % populacije.

Vprašalnik smo razdelili na 4 dele – prvi del je postavljal vprašanja o fleksibilnosti pri delu (Stavrou, 2005), drugi del je bil sklop vprašanj o državljanskem vedenju (Lee & Allen, 2002), tretji o jedrnem samovrednotenju (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003) in četrti o demografskih značilnostih. Vprašanja za spremenljivke so bila izbrana na podlagi že uporabljenih in preverjenih skal iz literature, ki so bile statistično zanesljive.

Rezultati

V tem delu predstavljamo rezultate regresijske analize, s katero smo ugotavljali vpliv osebnega in organizacijskega dejavnika na pojavnost državljanskega vedenja. Hipoteze smo testirali z uporabo statističnega programa SPSS.

Pri H1 je bil opravljen preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za odvisna vzorca. Rezultati so bili statistično značilni, kar pomeni, da obstaja razlika v percepciji med DVO[1] ter DVP[2] med zaposlenimi ($t = 4{,}17$; $p = 0{,}000$). S tem lahko zaključimo, da je H1 potrjena. V sklopu testiranja H2 je bil opravljen test enakosti varianc, ki je

1 Državljansko vedenje, usmerjeno proti organizaciji.

2 Državljansko vedenje, usmerjeno proti posamezniku.

pokazal, da v povprečju ni razlik v angažiranju v DVP med spoloma ($t(94) = 1{,}98$; $p > 0{,}05$), medtem ko so bile za DVO dokazane statistično značilne razlike med spoloma – moški so bolj usmerjeni v DVO kot ženske ($t(94) = 2{,}26$; $p < 0{,}05$). Tako je H2 ovržena. H3 in H4 sta bili testirani z linearnimi regresijskimi modeli. Prvi model, ki je bil testiran, je bil v povezavi z DVP glede na razmerje s fleksibilnostjo pri delu in jedrnim samovrednotenjem (H3a in H4a). V drugem delu pa je bil testiran model v povezavi z DVO (H3b in H4b). Rezultati regresijskih analiz so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati regresijske analize

	MODEL 1	MODEL 2
	Fleksibilnost/Jedrno samovrednotenje → DVP	*Fleksibilnost/Jedrno samovrednotenje → DVO*
(Konstanta)	2,99 (0,54)***	2,37 (0,53)***
Spol	–0,11 (0,11)	–0,15 (0,10)
Starost	–0,01 (0,01)	0,01 (0,01)
Delovne ure	0,01 (0,00)	–0,00 (0,00)
Fleksibilnost na delovnem mestu	0,23 (0,07)**	0,23 (0,06)***
Jedrno samovrednotenje	0,07 (0,09)	0,28 (0,08)**

*Opombe: Standardne napake so navedene v oklepajih, poleg fiksnih efektov. Odvisni spremenljivki: DVP in DVO. *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001*

Rezultati prvega modela prikazujejo, da je fleksibilnost na delovnem mestu značilno pozitivno povezana z DVP ($b_{\text{fleksibilnost}} = 0{,}23$; $p < 0{,}01$), kar potrjuje H3a. Jedrno samovrednotenje v sklopu H4a ni statistično značilno, zato je H4a ovržena. H3b in H4b pa sta statistično značilni – fleksibilnost na delovnem mestu in jedrno samovrednotenje pozitivno vplivata na DVO ($b_{\text{fleksibilnost}} = 0{,}23$; $p < 0{,}001$; $b_{\text{jedrno samovrednotenje}} = 0{,}28$; $p < 0{,}01$). Tako sta H3b in H4b sprejeti.

Razprava in priporočila za prakso

V pričujoči raziskavi smo preučevali, kako izbrani dejavniki vplivajo na izkazovanje državljanskega vedenja med zaposlenimi. Rezultati kažejo, da so respondenti bolj državljansko orientirani proti organizaciji kot proti posamezniku (H1), kar pomeni, da bolj sodelujejo v vedenjih, ki so usmerjena v samo organizacijo, npr. vzdržujejo dobro ime podjetja zunaj organizacije, čutijo pripadnost organizaciji ipd. Državljansko vedenje v organizacijah je izrednega pomena, saj vpliva na organizacijo kot celoto, znižuje fluktuacijo in zvišuje pripadnost podjetju (Islam, Khan & Bukhari, 2016). Nadalje, statistično značilnih razlik med spoloma in percepcijo državljanskega vedenja ni (H2). Da pa podjetje vzpostavi kulturo državljanskega vedenja, je pomembno, da

nadrejeni opolnomočijo svoje zaposlene ter jim ustvarijo okolje, v katerem se lahko neprekinjeno učijo (Islam et al., 2016). Državljansko vedenje je statistično značilno in pozitivno usmerjeno v fleksibilnost pri delu (H3). Respondenti zaznavajo večje možnosti za fleksibilnost pri delu kot dejavnik, ki ugodno vpliva na državljanska vedenja. To ne preseneča, saj so tisti zaposleni, ki imajo možnost fleksibilnega delovnika, dela od doma ali z drugih lokacij izven pisarn, bolj zadovoljni, saj imajo večji pregled nad svojim časom in delom (Rhee et al., 2020) in zaradi zadovoljstva želijo vrniti dobro organizaciji, kar vračajo z državljanskim vedenjem. Tako vedenje pomembno vpliva na produktivnost in tudi na dobičkonosnost v podjetju (Podsakoff et al., 2018). Raziskava potrjuje tudi pozitivno razmerje med jedrnim samovrednotenjem in državljanskim vedenjem, usmerjenim v organizacijo (H4b), medtem ko povezava med jedrnim samovrednotenjem in državljanskim vedenjem, usmerjenim proti posamezniku, ni statistično značilna (H4a). Osebe, ki imajo visoko oceno jedrnega samovrednotenja, menijo, da ima njihovo delovno mesto več izzivov, zato jih samo delovno mesto bolj izpopolnjuje (Bono & Judge, 2003). Slednje tudi smiselno potrjuje, da so osebe z višjo stopnjo jedrnega samovrednotenja bolj usmerjene v državljansko vedenje, usmerjeno proti organizaciji, kot v vedenje, usmerjeno proti posameznikom, saj se na delovnem mestu počutijo bolj izpopolnjeno, zato čutijo večjo pripadnost in usklajenost z organizacijo (Williams & Anderson, 1991).

Poglejmo še priporočila za zaposlene, vodje timov, kadrovske delavce in managerje, ki želijo povečati pojavnost državljanskega vedenja v organizacijah. Zaposlovalci lahko državljansko vedenje spodbudijo s ponudbo fleksibilnih oblik dela, npr. premakljivega delovnika in zgoščenega delovnega časa. V luči pandemije covida-19 lahko fleksibilnost pri delu podjetja omogočijo tudi z zagotavljanjem dela od doma. Podjetja lahko dajo zaposlenim možnost, da izberejo dneve, ko bodo delali na drugi lokaciji. Slednje se lahko kombinira s krajšim delovnim časom, recimo v petek zaposleni dela od doma 7 ur (namesto 8 ur). Podjetjem predlagamo, da izvedejo raziskavo glede preferenc v zvezi z delom od doma za tista delovna mesta, kjer je to mogoče in kjer bi rezultati podali odlične iztočnice za oblikovanje strategije dela od doma po meri glede na potrebe zaposlenih in delovnega okolja. Da pa bi bilo delo od doma čim bolj učinkovito za obe strani, za zaposlenega in nadrejenega, predlagamo podjetjem, da uvedejo smernice, ki sta jih predlagala Pearlson in Saunders (2001) in so še vedno aktualne. Avtorja poudarjata perspektivo, ki poudarja opravljeno delo in ne samega zaposlenega, zato je zelo pomembna vključitev zaposlenega v postavljanje skupnih ciljev ter hkratno omogočanje efektivnega delovnega okolja in podajanje povratnih informacij o opravljenem delu. Prvi korak pri učinkovitem delu od doma je jasna komunikacija med nadrejenim in zaposlenim glede skupnih pričakovanj in opravljenega dela. To pomeni, da se zaposleni in nadrejeni dogovorita, kdaj bo zaposleni dosegljiv za službeno delo, kar pa zaposlenemu omogoča, da si sam postavi dnevne delovne cilje glede na količino trenutnega dela. Drugi korak pa je definiranje tedenskih/mesečnih

delovnih nalog in ciljev zaposlenega, ki jih z diskusijo sooblikuje tudi neposredno nadrejeni. Ob postavitvi delovnih nalog in ciljev se nadrejeni ter zaposleni dogovorita za evalvacijo uspešnosti opravljenih nalog in ciljev v smislu postavitve kriterijev, ali so bili zastavljeni delovni cilji doseženi. Ob pregledu opravljenega dela nato zaposleni in nadrejeni skupaj ocenita uspešnost doseženih delovnih ciljev ter oblikujeta nove cilje za naslednje delovno obdobje. Pomembno je, da je diskusija med zaposlenim in nadrejenim usmerjena k postavljenim ciljem, ne pa proti kontroli zaposlenega glede delovnih nalog (npr. mikroupravljanje).

Podjetja lahko spodbujajo jedrno samovrednotenje pri zaposlenih s spodbujanjem etičnega vodenja, saj si zaposleni z visokim jedrnim samovrednotenjem želijo delovno okolje, ki jih bo podpiralo in pomagalo pri prilagajanju v nepredvidljivih situacijah (Xu & Yu, 2019). Etični vodje so pošteni in jim zaposleni lahko zaupajo, saj jih prepoznajo kot pravične, moralne odločevalce, ki jim ni vseeno za ljudi in širšo družbo ter se vedejo etično tako v službi kot v zasebnem življenju (Brown & Treviño, 2006). Zaposleni lahko dvignejo jedrno samovrednotenje, če imajo v podjetju možnosti in priložnosti za osebni in karierni razvoj (Jiang, 2015). Tako naj nadrejeni ob letnem razgovoru povpraša zaposlenega o ciljih glede osebnega razvoja v podjetju in mu svetuje, kako lahko cilje uresniči. Nadrejeni naj prisluhne viziji zaposlenega, obenem pa naj mu poda konstruktivne komentarje, kako bi lahko svojo uspešnost še izboljšal in prispeval k dobrobiti podjetja. S tem da nadrejeni zaposlenemu občutek, da lahko kontrolira in oblikuje svojo kariero, kar pa privede do pozitivne zaznave kariere in posledično tudi do višjega jedrnega samovrednotenja (Jiang, 2015). Poleg nadrejenega ima pomemben vpliv na zaposlenega tudi mentor v podjetju, še zlasti za osebe z nižjim jedrnim samovrednotenjem. Tako bi vzpostavitev neformalnega ali formalnega mentorskega programa v podjetju pripomogla k učenju, karieri in psihosocialni podpori zaposlenega, ki potrebuje spodbudo pri samovrednotenju (Thurston Jr, D'Abate, & Eddy, 2012).

V članku poudarjamo pomembnost državljanskega vedenja za organizacijo, še posebno pa je pomembna vloga nadrejenih – v podpori in zgledu. Nadrejeni morajo biti pozorni, da izpolnijo obljube, ki so jih dali zaposlenim, saj jim tako dajo občutek pripadnosti in podpore, kar zviša udejstvovanje v državljanskem vedenju posameznika (Ahmad & Zafar, 2018). Podjetja lahko spodbudijo državljansko vedenje tudi tako, da zaposlenim predstavijo primere dobrih praks državljanskega vedenja sodelavcev v zvezi s sodelavci in vodji ter organizacijo. Oblikujejo lahko tudi fond za nagrajevanje tovrstnega vedenja. Vseeno pa je pomembno razumeti, da mora zaposleni dejansko izkazovati državljansko vedenje – živeti vrednote podjetja ter imeti spontano povezavo z organizacijo. Slednje bi moral ovrednotiti neposredno nadrejeni, ki ima stik z zaposlenim.

Sklep

Podjetja postajajo ekosistemi novih oblik organizacijskih kultur, ki so usmerjene k sooblikovanju posameznikove osebne rasti, kjer je vse večji poudarek na usklajevanju delovnih nalog in zasebnega življenja zaposlenega. Nove generacije zaposlenih si želijo več avtonomije na delovnem mestu ter iščejo zaposlitev, ki jim bo dajala smisel in možnost uresničevanja njihovih življenjskih ciljev. Dodaten premik k večji fleksibilnosti na trgu dela je prinesla tudi pandemija covida-19 v letu 2020, saj so bili mnogi zaposleni primorani delati od doma. Naša raziskava pokaže, da fleksibilne oblike dela povečujejo državljansko vedenje zaposlenih.

Reference

Aggarwal, A. & Singh, R. (2016). Exploring the nomological network of organizational citizenship behavior: A review of dimensions, antecedents and consequences. *IUP Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 16–39.

Ahmad, I. & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(2), 1001–1015.

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of personality, 17*(S1), S5–S18.

Boushey, H. & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. *Center for American Progress, 16*, 1–9 .

Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly, 17*(6), 595–616.

Chhabra, B. (2018). Impact Of Core-Self Evaluation And Job Satisfaction On Turnover Intentions: A Study Of Indian Retail Sector. *Organizations and Markets in Emerging Economies, 9*(18), 292–310.

Eremina, A. (2017). *Comparison of organizational structures – case Zappos*. [Master thesis, University of Oulu]. University of Oulu Repository. http://jultika.oulu.fi/Record/nbnfioulu-201706062600

Hiller, N. J. & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal, 26*(4), 297–319.

Islam, T., Khan, M. M. & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The learning organization, 23*(2/3), 156–169.

Jiang, Z. (2015). Core self-evaluation and career decision self-efficacy: A mediation model of value orientations. *Personality and Individual Differences, 86*, 450–454.

Jiang, Z., Wang, Z., Jing, X., Wallace, R., Jiang, X. & Kim, D.-s. (2017). Core self-evaluation: Linking career social support to life satisfaction. *Personality and Individual Differences, 112*, 128–135.

Judge, T. A. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in organizational behavior, 19*, 151–188.

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel psychology, 56*(2), 303–331.

Judge, T. A. & Hurst, C. (2007). Capitalizing on one's advantages: Role of core self-evaluations. *Journal of applied Psychology, 92*(5), 1212–1227.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of applied Psychology, 83*(1), 17–34.

Keplinger, A., Kowal, J. & Mäkiö, J. (2016). Gender and organizational citizenship behavior of information technology users in Poland and Germany. Proceedings of the T*wenty-second Americas Conference on Information Systems*, USA, 1–10.

Khazanchi, S., Sprinkle, T. A., Masterson, S. S. & Tong, N. (2018). A Spatial Model of Work Relationships: The Relationship-Building and Relationship-Straining Effects of Workspace Design. *Academy of Management Review, 43*(4), 590–609.

Kirmani, S. S., Attiq, S., Bakari, H. & Irfan, M. (2019). Role of Core Self Evaluation and Acquired Motivations in Employee Task Performance. *Pakistan Journal of Psychological Research*, *34*(2), 401–418.

Kossek, E. E., Hammer, L., Thompson, R. & Burke, L. (2014). *Leveraging workplace flexibility for engagement and productivity.* https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Leveraging-Workplace-Flexibility.pdf (accessed August 13, 2020).

Kossek, E. E. & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequ ality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 5–36.

Lau, P. Y. Y., Park, S. & McLean, G. N. (2020). Learning organization and organizational citizenship behaviour in West Malaysia: moderating role of team-oriented culture. *European Journal of Training and Development*, *44*(8/9), 847–864.

Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied Psychology, 87*(1), 131–142.

Makau, M., Nzulwa, D. & Wabala, S. (2017). Influence of compensation programs on organizational citizenship behavior among employees of Kenya women microfinance bank limited. *Strategic Journal of Business & Change Management*, *4*(4), 587–604.

Newland, S. J. (2012). *Organizational citizenship behavior-individual or organizational citizenship behavior-organization: does the underlying motive matter?* [Master thesis, Western Kentucky University]. WKU Repository. https://digitalcommons.wku.edu/theses/1159/

Okulicz-Kozaryn, A. & Golden, L. (2017). Happiness is Flextime. *Applied Research in Quality of Life*, *13*(2), 355–369.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Pearlson, K. E. & Saunders, C. S. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive, 15*(2), 117–128.

Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of health psychology, 21*(1), 50–59.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. New York: Oxford University Press.

Rhee, M. K., Park, S. K. & Lee, C. K. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention: Role of work–family conflict, family–work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare, 29*(1), 51–61.

Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(8), 923–947.

Thurston Jr, P. W., D'Abate, C. P. & Eddy, E. R. (2012). Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation. *Human Resource Development Quarterly, 23*(2), 139–165.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617.

Xu, X.-m. & Yu, K. (2019). When core self-evaluation leads to career adaptability: effects of ethical leadership and implications for citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, *153*(5), 463–477.

Yadav, M., Rangnekar, S. & Bamel, U. (2016). Workplace flexibility dimensions as enablers of organizational citizenship behavior. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *17*(1), 41–56.

VLOGA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI V POSLOVNO-INFORMACIJSKIH POKLICIH

Luka Tomat, Anton Manfreda, Peter Trkman

Povzetek

Z razmahom digitalne preobrazbe postajajo poslovno-informacijski poklici vedno pomembnejši. Za uspešno opravljanje dela v določenem poklicu pa je ključno, da imajo zaposleni primerne osebnostne lastnosti, ki jih je z ustreznimi testi mogoče izmeriti, vendar je njihova zanesljivost v primeru, ko rezultati testa vplivajo na kandidatovo možnost zaposlitve, vprašljiva. V raziskavi smo najprej pripravili klasifikacijo poslovno-informacijskih poklicev, nato pa z eksperimentom preverili, koliko kandidati odgovore prilagajajo želenemu izidu. Rezultati kažejo, da so testi osebnosti ob ustrezni interpretaciji dober pokazatelj dejanskega stanja, saj pretežno onemogočajo zavajanje kandidatov pri opredeljevanju njihovih osebnosti. Ugotovitve raziskave so lahko v pomoč delodajalcem, ki pri zaposlovanju kandidatov uporabljajo osebnostne teste.

Uvod

Digitalna preobrazba omogoča korenito spremembo poslovnih modelov, avtomatizacijo procesov, spremembo odnosov s strankami, hitrejšo komunikacijo ter zbiranje in analizo velike količine podatkov (Baller, Dutta & Lanvin, 2016; Tomat in Trkman, 2019), zato so tudi poklici na področju poslovne informatike vse pomembnejši. Ustrezen izbor ljudi, ki bi jih usmerili v te poklice, je velik izziv za podjetja in družbo kot celoto (Kitch & Yasnoff, 2003).

Število zaposlenih v poslovno-informacijskih poklicih se povečuje (Rainie & Anderson, 2017), zato se zvišuje tudi število kandidatov, ki želijo opravljati te poklice. Ti poklici zahtevajo specifične osebnostne lastnosti in veščine (Sackett & Walmsley, 2014), zato je pomembno, da so posamezniki osebnostno čim primernejši za opravljanje določenega poklica. Tako za delodajalce kot za osebe, ki se odločajo o poklicni orientaciji, je ključno, da se v opravljanje določenega poklica usmeri oseba s pravimi osebnostmi lastnostmi, saj se v nasprotju z veščinami zaposlenih osebnostne lastnosti redkeje spreminjajo (Mroczek & Spiro, 2003; Roberts & Mroczek, 2008). Potrebne veščine, ki se na področju poslovno-informacijskih poklicev hitro spreminjajo, lahko nato oseba osvežuje na svoji karierni poti. Pri ugotavljanju osebnostnih lastnosti kandidatov lahko pomagajo testi za določanje osebnostnih lastnosti, vendar pa lahko kandidati, če vedo, da bodo rezultati testa vplivali na odločitev o zaposlitvi, podajajo lažne odgovore,

da bi se čim bolj približali iskanemu osebnostnemu profilu (Dalen, Stanton & Roberts, 2001; Rees & Metcalfe, 2003).

V raziskavi smo najprej pripravili klasifikacijo poslovno-informacijskih poklicev, nato pa z eksperimentom preverili, koliko kandidati odgovore prilagajajo želenemu izidu.

Namen raziskave je ugotoviti, ali lahko kandidati za opravljanje poslovno-informacijskih poklicev preprosto priredijo rezultate testov za določanje svojih osebnostnih lastnosti. Iz tega izhajata naslednja cilja raziskave: 1) identificirati tipične poslovno-informacijske poklice s pripadajočimi osebnostnimi lastnostmi in veščinami, ki so potrebne za te poklice, in 2) ugotoviti, koliko lahko posamezniki zavajajo pri izpolnjevanju testov za določanje osebnostnih lastnosti kandidatov za posamezen poslovno-informacijski poklic. V članku najprej predlagamo klasifikacijo poslovno-informacijskih poklicev s pripadajočimi veščinami in osebnostnimi lastnostmi, nato pa na vzorcu 191 študentov 1. letnika dodiplomskega študija z uporabo MBTI-testa osebnosti (angl. *Myers-Briggs Type Indicator*) na podlagi parametričnega t-testa za neodvisne vzorce preverimo, koliko so kandidati za poklic svetovalec za področje informatike prilagodili odgovore, da bi ti bolje odražali iskane osebnostne lastnosti.

Poslovno-informacijski poklici

V literaturi že obstajajo številne kategorizacije poslovno-informacijskih poklicev ter veščin. Todd, McKeen in Gallupe (1995) so pripravili klasifikacijo, po kateri poklici temeljijo na tehničnem znanju, poslovnem znanju in znanju o informacijskih sistemih, za vsako kategorijo pa so predlagali številne veščine. Noll in Wilkins (2002) sta opredelila splošen nabor veščin, ki jih potrebujejo zaposleni, in razdelila poslovno-informacijske poklice na pet ključnih področij: poslovna znanja, napredni informacijski sistemi in aplikacije, programiranje, analitika in podpora uporabnikom. Podobno so specifične tipe poslovno-informacijskih poklicev opredelili tudi Warhurst, Lockyer in Dutton (2006), ki so jih razporedili v tri skupine: načrtovanje in razvoj informatike, informatika v poslovanju in uporabniki informatike. Aasheim, Williams in Butler (2009) so opredelili sedem področij poslovno-informacijskih poklicev: pisarniško delo (npr. vnašanje podatkov), baze podatkov, podpora uporabnikom, programiranje, omrežne tehnologije, načrtovanje in analiza informacijskih sistemov ter načrtovanje in razvoj spletnih aplikacij. Podobno so tudi Litecky in drugi (2009) analizirali 250.000 oglasov za delovna mesta na področju informatike ter opredelili sedem kategorij, v katere je mogoče razporediti lastnosti in veščine, ki jih potrebujejo zaposleni za opravljanje poslovno-informacijskih poklicev.

Zaposleni morajo za uspešno opravljanje določenega poklica nenehno razvijati svoje veščine, saj so te eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri inovacijah, produktivnosti in konkurenčnosti. Tega se zavedajo tudi podjetja in organizacije,

ki so prepoznale veščine zaposlenih kot enega izmed ključnih dejavnikov uspeha za zagotavljanje njihove delovne učinkovitosti (Schley, 2003). Prve klasifikacije veščin na področju poslovno-informacijskih poklicev zasledimo v osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Nunamaker, Couger & Davis, 1982; Cheney, Hale & Kasper, 1989), od takrat dalje pa se je število študij strmo povečevalo. Kljub takrat uveljavljenemu prepričanju so številne študije pričele nakazovati, da so netehnične veščine zaposlenih v poslovno-informacijskih poklicih v očeh delodajalcev pomembnejše od tehničnih veščin (Young & Lee, 1996; Richards in drugi, 1998; Van Slyke, 1998).

Razlog tiči v tem, da so poslovno-informacijski poklici bolj raznoliki z vidika zahtevanih tehničnih veščin kot netehničnih. Npr. veščine in znanja iz upravljanja omrežij so zelo pomembni za določene poklice, kot je npr. skrbnik omrežja, vendar so manj pomembni pri drugih poklicih. Nasprotno pa so netehnične veščine, kot npr. pisna in ustna komunikacija, reševanje problemov in zmožnost hitrega učenja, primerne praktično za vse vrste poslovno-informacijskih poklicev (Cappel, 2002). Številne študije so veščine, ki jih potrebujejo poslovno-informacijski poklici, razvrstile v različne skupine. Tako Aasheim, Williams in Butler (2009) 33 veščin po pomembnosti razvrstijo v 5 kategorij: (1) medosebne veščine (npr. zmožnost timskega dela), (2) osebne veščine (npr. kreativnost), (3) tehnične veščine (npr. programiranje), (4) organizacijske in managerske veščine (npr. vodenje projektov) ter (5) izkušnje in učni uspeh (npr. ustrezne delovne izkušnje). Podobno Litecky in drugi (2009) ugotavljajo, da morajo zaposleni v poslovno-informacijskih poklicih imeti različne veščine, ki jih je mogoče združiti v poslovne spretnosti (zmožnost vodenja in nadziranja), mehke veščine (inovativnost, učljivost, odgovornost, integriteta ter motiviranost za delo), v splošne tehnične veščine (testiranje informacijskih sistemov, uporaba aplikacij MS Office, izvajanje sistemske integracije), programiranje in podatkovne baze (predvsem uporaba programskih jezikov za delo s podatkovnimi bazami) ter v sistemsko administracijo (uporaba operacijskih sistemov Microsoft in Linux ter upravljanje različnih strežnikov).

Poleg veščin je za uspešno opravljanje nalog delovnega mesta pomembno tudi, da imajo zaposleni ustrezne osebnostne lastnosti, ki jih morajo managerji prepoznati (Wynekoop & Walz, 2000). Za ugotavljanje osebnostnih lastnosti pa obstajajo različne metode. Lounsbury in drugi (2007) so za proučevanje osebnostnih lastnosti v povezavi z uspešnostjo in zadovoljstvom zaposlenih v poslovno-informacijskih poklicih uporabili lastnosti iz modela "velikih pet" in jih ustrezno prilagodili. Na podlagi proučevanja vzorca 1059 oseb so s pomočjo regresijske analize ugotovili, da nabor treh ali štirih osebnostnih lastnosti predstavlja 17 % in 25 % variance zadovoljstva z delovnim mestom ter poklicno kariero. V nasprotju s splošnim prepričanjem, da so introvertirane osebe primernejše za opravljanje poslovno-informacijskih poklicev, so med študijo pokazali tudi, da ekstravertiranost in zmožnost timskega dela pozitivno

vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Capretz in Ahmed (2010) sta na podlagi MBTI-testa osebnosti ugotavljala, katere osebnostne lastnosti so najustreznejše za opravljanje različnih delovnih nalog v okviru poklica razvijalca programske opreme, in za vsako izmed faz razvoja programske opreme identificirala najprimernejše osebnostne lastnosti. Tako je pomembno, da sta ključni lastnosti zaposlenih v fazi analize sistema ekstravertiranost in čuječnost, v fazi načrtovanja intuitivnost in mišljenje, v fazi programiranja introvertiranost, mišljenje in zaznavanje, v fazi testiranja zaznavanje in presojanje ter v fazi vzdrževanja zaznavanje in dojemanje Tudi Varona, Capretz in Piñero (2011) so za identifikacijo osebnostnih lastnosti razvijalcev programske opreme uporabili MBTI-test osebnosti in pokazali, da je najizrazitejši osebnostni tip zaposlenega s kombinacijo naslednjih lastnosti: ekstravertiranost, zaznavanje, mišljenje in presojanje.

Na podlagi zgoraj opisanega kritičnega pregleda znanstvene literature ter posvetovanj s strokovnjaki s proučevanega področja v tabeli 1 predlagamo klasifikacijo poslovno-informacijskih poklicev (s pripadajočo kombinacijo osebnostnih lastnosti MBTI) s potrebnimi veščinami.

Tabela 1: Klasifikacija poslovno-informacijskih poklicev

Poslovno-informacijski poklic	**Opis**	**Potrebne veščine**
Vodja projektov na področju informatike (ENTJ)	Skrbi za strateško načrtovanje informatike in integracijo informatike v poslovanje, pri čemer sledi poslovnih ciljem. Odgovoren je za načrtovanje, izvedbo in spremljanje informacijskih projektov ter skrbi za pripravo različnih politik informatike (npr. politika varnosti, politika zasebnosti itd.).	- iznajdljivost, - odločen vodja, - logično razmišljanje, - racionalno razmišljanje, - zmožnost analitičnega ocenjevanja, - črpanje energije iz okolja
Tržnik na področju poslovne informatike (ENTP)	Na podlagi analize poslovnih potreb strankam predlaga najprimernejšo informacijsko rešitev in skrbi za stranke pred prodajnim procesom, med njim in po njegovem zaključku. Skrbi za razvoj tržne strategije za prodajo informacijskih produktov/storitev ter jih aktivno promovira.	- uspešnost na številnih področjih, - reševanje izzivov in problemov, - iznajdljivost, - kreativnost, - črpanje energije iz okolja, - dobre analitične lastnosti, - logično razmišljanje.

(nadaljevanje tabele na naslednji strani)

Svetovalec za področje informatike (ENFP)	Za stranke pripravlja strateške predloge za uporabo informatike v njihovih organizacijah na podlagi razumevanja poslovnih potreb in ciljev organizacije. Sodeluje pri načrtovanju informacijskih sistemov tako z vidika funkcionalnosti kot arhitekture. V organizacijah skrbi za načrtovanje, nameščanje, testiranje in spremljanje informacijskih sistemov ter seznanja uporabnike z delovanjem informacijskih sistemov.	- zmožnost hitro poiskati prave rešitve problemov, - komunikativnost, - znanje vzpostavljanja stika z ljudmi, - intuitivnost, - zavzetost, - subjektivnost.
Strokovnjak za informacijsko varnost (ISTJ)	Skrbi za nemoteno delovanje informacijskih sistemov, računalniških omrežij, oblačnih tehnologij in mobilnih naprav ter skrbi za varnost podatkov. Odgovoren je za pripravo in izvajanje varnostnih politik ter za implementacijo varnostnih rešitev za preprečevanje pridobivanja, kopiranja, spreminjanja ali uničevanja podatkov od nepooblaščenih oseb. Odgovoren je tudi za načrtovanje in izvajanje penetracijskih testov.	- premišljenost, - kritičnost, - odločnost, - zmožnost zaznavanja spremembe okolja, - čut za podrobnosti, - zmožnost načrtovanja vnaprej, - organiziranost, - črpanje energije iz svojega notranjega sveta.
Sodelavec v informatiki na področju podpore uporabnikom (ESTP)	Zagotavlja tehnično pomoč uporabnikom in je odgovoren za celoten proces reševanja težave uporabnika. Skrbi tudi za komunikacijo z uporabnikom. Pripravlja dokumentacijo s priporočili za uporabnike in predlaga možne izboljšave postopka pri reševanju težave.	- osredotočenost na bistvo, - reševanje dejanskih problemov, - spontanost, - objektivnost, - zmožnost analitičnega ocenjevanja, - črpanje energije iz okolja.
Podatkovni analitik (INTP)	Zbira in obdeluje podatke ter izvaja statistične analize, na podlagi katerih iz velike količine podatkov pridobiva nove informacije in znanja, ki pripomorejo k doseganju poslovnih ciljev.	- mirnost, - dajanje prednosti delu pred govorjenjem, - intuitivnost, - iznajdljivost, - zmožnost objektivnega ocenjevanja situacije, - črpanje energije iz svojega notranjega sveta.
Analitik poslovnih procesov (INTJ)	Analizira poslovne procese in delovne tokove ter predlaga možne izboljšave. Skrbi za koordinacijo in usklajevanje med lastniki procesov ter službo za informatiko. Poslovnim uporabnikom zagotavlja znanja, ki so potrebna za uspešen management poslovnih procesov.	- organiziranost, - izvirnost, - zmožnost načrtovanja, - kritičnost, - odločnost, - samostojnost, - črpanje energije iz svojega notranjega sveta.

***E**: ekstravertiranost *(angl. Extraversion)*	**S**: zaznavanje *(angl. Sensing)*	**T**: mišljenje *(angl. Thinking)*	**J**: presojanje *(angl. Judging)*
I: introvertiranost *(angl. Introversion)*	**N**: intuicija *(angl. Intuition)*	**F**: čutenje *(angl. Feeling)*	**P**: dojemanje *(angl. Perceiving)*

Iz zgoraj navedenega izhaja, da je pomembno, katere osebnostne lastnosti prevladujejo pri osebah, ki se odločajo za določen poslovno-informacijski poklic. Pri tem se poraja vprašanje, kako čim bolj nepristransko izmeriti, katere osebnostne lastnosti so pri posameznikih najbolj izražene. Možno je, da bodo kandidati pri reševanju osebnostnih testov podajali neiskrene odgovore in se tako skušali čim bolj približati iskanemu osebnostnemu profilu (Dalen, Stanton & Roberts, 2001). Da bi razumeli, kako zanesljivi so testi za merjenje osebnostnih lastnosti v primeru, ko kandidati poznajo namen reševanja testov (iskanje ustreznega zaposlenega za določeno delovno mesto) in so zato motivirani, da teste rešujejo nepošteno, smo v okviru pričujoče študije naredili eksperiment, kjer smo udeležencem predstavili različne poklice z želenimi osebnostnimi lastnostmi in opazovali, koliko so odgovore prilagajali želenemu rezultatu.

Metodologija

V študiji smo preverili, koliko so kandidati za poklic svetovalca za področje informatike pri reševanju testa za ugotavljanje osebnostnih lastnosti prilagajali svoje odgovore, da bi se čim bolj približali iskanemu osebnostnemu profilu za opravljanje poklica. V ta namen smo uporabili MBTI-test osebnosti, ki je eden izmed najbolj poznanih in uporabljenih testov osebnosti. Pri testu udeleženci odgovarjajo na vprašanja z dvema možnima odgovoroma. Na podlagi odgovorov se točkuje nagnjenost k eni izmed dveh osebnostnih lastnosti za vsako izmed štirih dimenzij: ekstravertiranost (E) – introvertiranost (I), zaznavanje (S) – intuicija (N), mišljenje (T) – čutenje (F), presojanje (J) – dojemanje (P). Na podlagi najvišje ocene za vsako lastnost izmed štirih dimenzij anketirance razvrstimo v enega izmed 16 možnih osebnostnih tipov. Osebnostni test MBTI je bil izbran, ker ima konsistentno in zanesljivo mersko skalo (Capraro & Capraro, 2002) in je kljub nekaterim omejitvam zanesljiv test osebnosti, ki opazovalcu ponudi koristne informacije o osebnostnih lastnostih anketiranca (Kennedy & Kennedy, 2004).

Vprašalnik je sestavljen iz 70 vprašanj, pri čemer sta bila na vsako vprašanje ponujena zgolj dva odgovora, in sicer odgovor a ali b. Glede na MBTI vnaprej določena vprašanja tvorijo osebnostne lastnosti, ki se določijo na podlagi prevladujočih odgovorov, zato je končna ocena zaporedje štirih črk, ki predstavljajo posamezne lastnosti, in sicer E/I, S/N, T/F in J/P. Če v posameznih sklopih prevladujejo odgovori a, končni rezultat predstavlja prvo navedeno črko, sicer pa drugo. Odgovore smo v naši analizi preoblikovali v številske vrednosti, in sicer smo odgovore a nadomestili s številko 1, odgovore b pa z 2. Vrednosti med 1 in 1.5 torej predstavljajo prvo črko pri osebnostnih značilnostih, saj to pomeni, da je bilo izbranih več odgovorov a kot odgovorov b, vrednosti med 1.5 in 2 pa predstavljajo drugo črko v vsakem paru pri osebnostnih značilnostih.

Različnim skupinam študentov so bili predstavljeni različni poklici in zahteve za vsak posamezen poklic. Predstavljen jim je bil potencialni delodajalec, ki potrebuje določen vnaprej izbran poklic in nakazuje možnost za nadaljevanje kariere v tem poklicu. Študenti so v tem primeru lahko tudi posredovali svoje kontaktne podatke. Oblikovali smo tudi kontrolno skupino, v kateri je bila študentom predstavljena meritev njihovega osebnostnega profila in ne prijavljanje na posamezno delo.

V raziskavi, ki je bila izvedena v letu 2019, je sodelovalo 518 študentov. 61 % anketirancev je bilo ženskega in 39 % moškega spola. 151 študentov je predstavljalo kontrolno skupino brez vnaprejšnje predstavitve želenih osebnostnih značilnosti, preostali študenti pa so sodelovali pri izpolnjevanju anket, povezanih z različnimi poklici. V nadaljevanju predstavljamo rezultate, ki so vezani na poklic svetovalec za področje informatike. V anketi, povezani s tem poklicem, je sodelovalo 40 študentov. Njihove rezultate smo primerjali z rezultati kontrolne skupine.

Podatke smo analizirali z orodjem SPSS. Kot je razvidno iz tabele 2, sicer niso vse spremenljivke normalno porazdeljene, vendar smo kljub temu za primerjavo skupin uporabili parametrični t-test za neodvisne vzorce.

Tabela 2: Test normalnosti porazdelitve odgovorov

Spremenljivka	Poklic	Koeficient simetrije	Sploščenost	Shapiro-Wilk		
				Statistika	Stopinje prostosti	p-vrednost
E_I	Kontrolna	,305	-,684	,961	151	,000
	Svetovalec za področje informatike	,237	-,798	,951	40	,085
S_N	Kontrolna	,859	,817	,948	151	,000
	Svetovalec za področje informatike	,993	1,154	,913	40	,005
T_F	Kontrolna	0,81	-,381	,990	151	,341
	Svetovalec za področje informatike	-,057	-,255	,974	40	,468
J_P	Kontrolna	,038	-,902	,967	151	,001
	Svetovalec za področje informatike	,228	-,203	,976	40	,545

Rezultati

Tabela 3 prikazuje odgovore vseh študentov, ki so sodelovali v raziskavi za izbrani poklic.

Tabela 3: Povprečne vrednosti kontrolne skupine in izbranega poklica

Spremenljivka	Poklic	N	Povprečje	Std. odklon	Osebnostne lastnosti (MBTI)	
					kontrolna	svetovalec
E_I	Kontrolna	151	1,42	,254	E	
	Svetovalec za področje informatike	40	1,40	,261		E
S_N	Kontrolna	151	1,39	,166	S	
	Svetovalec za področje informatike	40	1,32	,177		S
T_F	Kontrolna	151	1,46	,180	T	
	Svetovalec za področje informatike	40	1,52	,188		F
J_P	Kontrolna	151	1,35	,154	J	
	Svetovalec za področje informatike	40	1,28	,120		J

Kot je razvidno iz tabele 4, obstajajo statistično značilne razlike med kontrolno skupino in izbranim poklicem pri vseh spremenljivkah, razen pri prvi.

Tabela 4: Primerjava vrednosti med dvema neodvisnima skupinama

Spremenljivka		Levenov test		t-test			
		F	p-vrednost	t	Stopinje prostosti	p-vrednost	Srednja razlika
E_I	Predpostavljena enakost varianc	,126	,723	,309	189	**,757**	,01406
	Enakost varianc ni predpostavljena			,304	59,994	,762	,01406
S_N	Predpostavljena enakost varianc	,193	,661	2,239	189	**,026**	,06718
	Enakost varianc ni predpostavljena			2,159	58,548	,035	,06718
T_F	Predpostavljena enakost varianc	,257	,613	-2,025	189	**,044**	-,06537
	Enakost varianc ni predpostavljena			-1,972	59,258	,053	-,06537
J_P	Predpostavljena enakost varianc	5,261	,023	2,675	189	,008	,07008
	Enakost varianc ni predpostavljena			3,083	76,394	**,003**	,07008

Da bi čim bolj realno opredelili prilagajanje odgovorov izbranemu poklicu, smo iz nadaljnje analize izločili tiste odgovore, v katerih so študenti navedli, da jih izbrani poklic ne zanima. V nadaljevanju predstavljamo rezultate kontrolne skupine in študentov, ki imajo vsaj delni interes za poklic svetovalec za področje informatike. Čeprav so v tem primeru razlike še nekoliko bolj očitne, zaradi manjšega vzorca statistično niso značilne, razen zadnje spremenljivke.

Tabela 5: Povprečne vrednosti kontrolne skupine in izbranega poklica z izkazanim interesom

Spremenljivka	Poklic	N	Povprečje	Std. odklon	Osebnostne lastnosti (MBTI)		Razlika stat. znač.
					kontrolna	svetovalec	
E_I	Kontrolna	151	1,42	,254	E		ne
	Svetovalec za področje informatike	35	1,36	,232		E	
S_N	Kontrolna	151	1,39	,166	S		ne
	Svetovalec za področje informatike	35	1,33	,177		S	
T_F	Kontrolna	151	1,46	,180	T		ne
	Svetovalec za področje informatike	35	1,51	,194		F	
J_P	Kontrolna	151	1,35	,154	J		da
	Svetovalec za področje informatike	35	1,28	,123		J	

Diskusija in sklep

Glede na opredelitev v literaturi je za izbrani poklic svetovalec za področje informatike najprimernejša osebnostna značilnost tipa ENFP. V naši raziskavi se je pokazalo, da ima kontrolna skupina, ki ni bila seznanjena z nobenim poklicem in je povsem neobremenjeno izpolnjevala vprašalnik, osebnostno značilnost tipa ESTJ. Predpostavimo lahko, da ima povprečni študent na Ekonomski fakulteti to osebnostno značilnost. Študenti, ki jim je bil predstavljen poklic svetovalec za področje informatike, pa so izkazali osebnostno značilnost tipa ESFJ. Čeprav je iz analize vidno, da razlike kljub statistični značilnosti posameznih tipov niso velike, je prišlo celo do spremembe osebnostne značilnosti pri tretji spremenljivki (iz mišljenja (T) v čutenje (F)). Ključno vprašanje pa je, koliko študenti prilagajajo svoje odgovore v smeri zahtev izbranega poklica, zato na sliki 1 povzemamo ugotovitve naše raziskave. Puščice navzgor nakazujejo prilagajanje odgovorov, da bi bolje odražali osebnostne lastnosti, ki so zahtevane za izbrani poklic. V teh primerih se študenti niso samo razlikovali od kontrolne skupine, ampak so svoje odgovore dejansko prilagodili v smeri, ki je želena za izbrani poklic, zato lahko sklepamo, da prihaja do prikrojevanja resnične osebnostne lastnosti. S puščico navzdol pa so označene razlike, ki ne gredo v smeri, zahtevani za posamezni poklic, ampak v nasprotno smer. V teh primerih ne moremo sklepati, da so študenti prikrojili resnične osebnostne značilnosti izbranemu poklicu.

Slika 1: Prilagajanje osebnostnih značilnosti izbranemu poklicu

	MBTI							
Kontrolna skupina	E		S		T		J	
	(1,42)		(1,39)		(1,46)		(1,35)	
Izbrani poklic - vsi	E	↓	S	↑	F	↓	J	↑
	(1,40)		(1,32)		(1,52)		(1,28)	
Izbrani poklic - interes	E	↓	S	↑	F	↓	J	↑
	(1,36)		(1,33)		(1,51)		(1,28)	
Idealna značilnost za izbrani poklic	E		N		F		P	
	(<1,5)		(>1,5)		(>1,5)		(>1,5)	

Kljub razlikam na vseh področjih pa ima to na končni rezultat MBTI-vprašalnika le manjši vpliv, saj se dejansko spremeni le ena osebnostna značilnost. Naša temeljna ugotovitev (ob vseh omejitvah) pa je, da so testi osebnosti precej dober pokazatelj in da tudi tisti udeleženci, ki jih poklic dejansko zanima, ne morejo bistveno prilagoditi odgovorov. Pri tem pa je ključno, da se odločevalci ne zanašajo samo na črkovno opredeljeno značilnost, ampak gledajo na številske vrednosti, ki prinašajo natančnejšo informacijo o osebnostnih značilnostih posameznika.

Treba pa se je zavedati omejitev raziskave. Kot je že bilo prikazano v analizi, niso vse razlike statistično značilne, poleg tega pa bi se odgovori lahko dodatno razlikovali, če bi šlo za izpolnjevanje vprašalnika v prostorih potencialnega delodajalca in ne v prostorih fakultete. Poleg zgoraj opisanega je treba omeniti, da ima MBTI-test nekatere omejitve. Temelji na uporabi Jungove teorije osebnosti, ki ni bila nikoli eksperimentalno potrjena (Stromberg & Caswell, 2015), nekatere študije pa nakazujejo, da ima MBTI-test slabo napovedno veljavnost in nizko zanesljivost (Boyle, 1995). V nekaterih primerih se je tudi zgodilo, da so bili ob ponovnem reševanju enakega vprašalnika anketiranci klasificirani v drug osebnostni tip kot ob prvem reševanju (Grant, 2013). Dihotomna naravnanost vprašanj pa posameznika sili, da se odloči za enega izmed dveh možnih odgovorov, čeprav morda nobeden ne odseva dejanskega stanja, zato je lahko tudi razlaga osebnostnih lastnosti anketirancev napačna oz. je pomembno, da rezultate interpretira usposobljen strokovnjak s področja psihologije (Michael, 2003).

V prihodnje bi bilo smotrno v raziskavo vključili študente podiplomskega študija, študijo pa bi bilo smiselno razširiti še na druge poslovno-informacijske poklice in preveriti, pri katerih izmed njih kandidati pri reševanju testov za določanje osebnosti prikrojujejo odgovore ter koliko. Poleg tega bi bilo poleg MBTI-testa osebnostni zanimivo uporabiti katerega izmed drugih testov osebnosti in primerjati rezultate.

Zahvala

Članek je nastal s pomočjo finančne podpore Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (projekt J5-9329: Poslovna analitika in poslovni modeli v oskrbovalnih verigah).

Literatura in viri

Aasheim, C. L., Williams, S. & Butler, E. S. (2009). Knowledge and skill requirements for IT graduates. *Journal of Computer Information Systems*, *49*(3), 48–53.

Baller, S., Dutta, S. & Lanvin, B. (2016). *Global information technology report 2016*. Geneva: Ouranos.

Boyle, G. J. (1995). Myers-Briggs type indicator (MBTI): some psychometric limitations. *Australian Psychologist*, *30*(1), 71–74.

Cappel, J. J. (2002). Entry-level IS job skills: A survey of employers. *Journal of Computer Information Systems*, *42*(2), 76–82.

Capraro, R. M. & Capraro, M. M. (2002). Myers-briggs type indicator score reliability across: Studies a meta-analytic reliability generalization study. *Educational and Psychological Measurement*, *62*(4), 590–602.

Capretz, L. F. & Ahmed, F. (2010). Why do we need personality diversity in software engineering?. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, *35*(2), 1–11.

Cheney, P. H., Hale, D. P. & Kasper, G.M. (1989). Information Systems Professionals: Skills for the 1990s. *Proceedings of the 22nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 331–336.

Dalen, L. H., Stanton, N. A. & Roberts, A. D. (2001). Faking personality questionnaires in personnel selection. *Journal of Management Development*, *20*(8), 729–741.

Grant, A. (2013). Goodbye to MBTI, the Fad That Won't Die. *Psychology Today*. https://www.psychologytoday.com/intl/blog/give-and-take/201309/goodbye-mbti-the-fad-won-t-die (najdeno 13. maja 2020).

Kennedy, R. B. & Kennedy, D. A. (2004). Using the myers-briggs type indicator® in career counseling. *Journal of employment counseling*, *41*(1), 38–43.

Kitch P. & Yasnoff W. A. (2003). Managing IT Personnel and Projects. In: O'Carroll P. W., Ripp L. H., Yasnoff W. A., Ward M. E., Martin E. L. (Eds), *Public Health Informatics and Information Systems* (pp. 159–178). New York: Springer.

Litecky, C., Aken, A., Prabhakar, B. & Arnett, K. (2009). Skills in the MIS job market. *AMCIS 2009 Proceedings*, 255.

Lounsbury, J. W., Moffitt, L., Gibson, L. W., Drost, A. W. & Stevens, M. (2007). An investigation of personality traits in relation to job and career satisfaction of information technology professionals. *Journal of Information Technology*, *22*(2), 174–183.

Michael, J. (2003). Using the Myers-Briggs type indicator as a tool for leadership development? Apply with caution. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *10*(1), 68–81.

Mroczek, D. K. & Spiro III, A. (2003). Modeling intraindividual change in personality traits: Findings from the Normative Aging Study. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, *58*(3), 153–165.

Noll, C. L. & Wilkins, M. (2002). Critical skills of IS professionals: A model for curriculum development. *Journal of information technology education*, *1*, 143–155.

Nunamaker, J. F., Couger, J. D., & Davis, G. B. (1982). Information Systems Curriculum Recommendations for the 80's: Undergraduate and Graduate Programs-A Report of the ACM Curriculum Committee on Information Systems. Communications of the ACM, 25(11), 781–805.

Rainie, L. & Anderson, J. (2017). *The Future of Jobs and Jobs Training*. https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/ (najdeno 14. 3. 2020).

Rees, C. J. & Metcalfe, B. (2003). The faking of personality questionnaire results: who's kidding whom? *Journal of Managerial Psychology*, *18*(2), 156–165.

Richards, T., Yellen, R., Kappelman, L. & Guynes, S. (1998). Information systems manager's perceptions of IS job skills. *Journal of Computer Information Systems*, *38*(3), 53–57.

Roberts, B. W. & Mroczek, D. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current directions in psychological science*, *17*(1), 31–35.

Sackett, P. R. & Walmsley, P. T. (2014). Which personality attributes are most important in the workplace? *Perspectives on Psychological Science*, *9*(5), 538–551.

Schley, D. G. (2003). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, *2*(2), 210–212.

Stromberg. J, and Caswell. E (2015). *Why the Myers-Briggs test is totally meaningless*. https://www.vox.com/2014/7/15/5881947/myers-briggs-personality-test-meaningless (najdeno 11. 4. 2020).

Todd, P. A., McKeen, J. D. & Gallupe, R. B. (1995). The evolution of IS job skills: a content analysis of IS job advertisements from 1970 to 1990. *MIS quarterly*, *19*(1), 1–27.

Tomat, L. & Trkman, P. (2019). Digital Transformation–The Hype and Conceptual Changes. *Economic and Business Review*, *21*(3), 351–370.

Van Slyke, C., Kittner, M. & Cheney, P. (1998). Skill requirements for entry-level IS graduates: A report from industry. *Journal of Information Systems Education*, *9*(3), 7.

Varona, D., Capretz, L. F. & Piñero, Y. (2011). Personality types of Cuban software developers. *Global Journal of Engineering Education*, *13*(2), 77–81.

Warhurst, C., Lockyer, C. & Dutton, E. (2006). IT jobs: opportunities for all? *New technology, work and employment*, *21*(1), 75–88.

Wynekoop, J. L. & Walz, D. B. (2000). Investigating traits of top performing software developers. *Information Technology & People*, *13*(2), 186–195.

Young, D. (1996). The relative importance of technical and interpersonal skills for new information systems personnel. *Journal of Computer Information Systems*, *36*(4), 66–71.

SIMULACIJE POSLOVNEGA SESTANKA V ANGLEŠKEM JEZIKU ZA UČINKOVITE MEDNARODNE POSLOVNE SESTANKE

Mateja Dostal

Povzetek

Namen raziskave je prispevati k izboljšanju učinkovitosti učenja in poučevanja s simulacijami poslovnega sestanka v angleškem jeziku na visokošolski stopnji izobraževanja. Analiza specializiranega korpusa simulacij poslovnega sestanka študentov v angleškem jeziku in korpusa poslovnih sestankov poslovnežev je pokazala, v čem se interakcija študentov poslovnih in ekonomskih ved razlikuje od interakcije poslovnežev na poslovnih sestankih v angleškem jeziku. Rezultati raziskave omogočajo oblikovanje bolj celostnih rešitev za usposabljanje za poslovne sestanke, da bodo ta spoznanja lahko postala del širše izobraževalne in poslovne skupnosti, kar bo zagotovilo lažje vključevanje v mednarodno poslovno okolje in nadaljnje avtonomno in vseživljenjsko učenje angleškega jezika.

Uvod

V mednarodnem poslovnem okolju so poslovni sestanki ključna opravila (Lehmann -Willenbrock et al., 2020; PIMLICO, 2011), so celo »življenjska sila vsake organizacije« (Boden, 1994, str. 9) in za večino mednarodnih podjetij »pragmatična nujnost« (Rogerson - Revell, 2008, str. 228). Število poslovnih sestankov v angleščini narašča (Forbes, 2020[1]), s tem pa naraščajo tudi težave, ki ob tem nastajajo (Handford in Koester, 2019; Dostal, 2016; Bargiela - Chiappini et al., 2013), zato bi bilo treba sestankom, predvsem tistim z nedomačimi govorci angleščine, nameniti več pozornosti tudi v raziskovanju, kar bi študentom poslovnih in ekonomskih ved omogočilo večjo uspešnost in lažje vključevanje v mednarodno poslovno okolje in nadaljnje avtonomno vseživljenjsko učenje angleškega jezika po zaključenem formalnem izobraževanju na visokošolski ustanovi. Ker je na tem področju raziskovalna vrzel, je bilo treba raziskati, v čem so značilnosti interakcije študentov najbolj in najmanj podobne značilnostim interakcije poslovnežev na poslovnih sestankih v angleškem jeziku.

Poslovni sestanek v angleškem jeziku opredeljuje sporazumevalni namen poslovne skupnosti, pri čemer gre za interakcijo v okviru iste poklicne skupine v skupnem jeziku poslovanja, kjer sogovorci prepoznajo, razumejo in samostojno uporabljajo

1 https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2020/01/07/jumpstarting-2020 Pridobljeno 20.5.2020

prvine jezika, npr. leksikalne enote (*AOB* za točko razno), slovnične enote (*Shall we get started?* namesto: *We gathered here to …*), glasovne lastnosti (ritem, glasnost) idr. Za celovito analizo poslovnega sestanka v angleškem jeziku je treba proučiti tako ponovljivost kot tudi dinamičnost jezika in konteksta poslovnega sestanka, pri čemer je pomembno, kaj je statično predvidljivo in kaj se spreminja (Handford, 2010). Predvidljivi in prepoznavni so začetki in zaključki (Koester, 2010), značilen je formulaični jezik (npr. *Shall we get started?*). Formalni register poslovnih sestankov predvidljivo določa formalno naslavljanje udeležencev sestanka, prevzemanje vlog z uporabo uvodnih ustaljenih besednih zvez (npr. *May I interrupt?*), izražanje delnega strinjanja in nestrinjanja z uporabo ustaljenih besednih zvez, diskurznih označevalcev za mehčanje izrečenega (npr. *Well*, *to be completely honest*, *I'm afraid*, *there might be a slight misunderstanding*) idr. S stopnjo vljudnosti je določena tudi specifična raba diskurznih označevalcev, kjer se udeleženci sestanka odločajo med bolj in manj vljudnim sporazumevanjem (npr. *honestly*).

Vsako jezikovno funkcijo lahko izrazimo bolj ali manj vljudno. Po CEFR[2] (2018, str. 143) so vljudnostne konvencije med interakcijo odvisne od kulture, statusa, moči govorcev in odnosov med njimi. V vljudni interakciji si vsi, ki so udeleženi v njej, prizadevajo zmanjšati stopnjo potencialnega ogrožanja (Rižnar, 2013; Brown in Levinson, 1992). Potencialno so ogrožajoča vsa dejanja, govorna in druga, tako nestrinjanje, kritika, norčevanje, pritožba, obtožba, žalitev, prekinjanje govorca, neprikrita nepozornost idr. kot tudi prošnja, nasvet, ukaz, opomin, opozorilo, ponudba, predlog, obljuba, kompliment, izrazi občudovanja idr.

Vsaka naša interakcija v poslovnem okolju se sicer lahko razvije v konflikt in konfrontacijo (Handford, 2010), vendar pa poslovanje vedno teži k ustvarjanju pozitivnih odnosov med vsemi udeleženci (Bhatia, 2004). Sogovorci v poslovni interakciji se morajo sproti odločati o stopnji vljudnosti in o tem, kako bodo razumeli posamezne izjave (npr. nejasnosti, dvoumnosti, namigovanja, pretiravanje, ironijo ipd.) in kako vljudno bo sporazumevanje na poslovnem sestanku.

Interakcija poslovnih sestankov je odvisna od različnih statusov govorcev in odnosov med njimi, z izbiro formalnega registra pa je določena specifična raba različnih jezikovnih funkcij. V tujejezikovnem poslovnem okolju se jih sogovorci sčasoma naučijo prepoznavati, razumeti in samostojno uporabljati pri vzpostavljanju stika, pri poslavljanju, pri naslavljanju sogovorcev, predstavljanju, strinjanju, nestrinjanju in delnem strinjanju s trditvijo, ki ga zmehčamo oz. ublažimo z uporabo eno- ali večbesednih diskurznih označevalcev. Ključno pri tem je, kako spretno govorci uporabljajo vljudnostne fraze in diskurzne označevalce vljudnosti (npr. *need*, *could*, *may*, *might*, *sorry*, *well*, *I'm afraid*, *a bit*). V ospredju sta predvsem količina in kakovost

2 https://rm.coe.int/cefr-companion-volume-with-new-descriptors-2018/1680787989 Pridobljeno 20.5.2020

diskurznih označevalcev, saj njihova prisotnost opredeljuje kakovost in učinkovitost interakcije, pri čemer obstajajo razlike med domačimi in nedomačimi govorci.

Namen prispevka je z analizo specializiranega korpusa simulacij poslovnega sestanka študentov v angleškem jeziku in korpusa poslovnih sestankov poslovnežev ugotoviti, v čem se interakcija študentov poslovnih in ekonomskih ved razlikuje od interakcije poslovnežev na poslovnih sestankih v angleškem jeziku, kar bo omogočilo učinkovitejše usposabljanje za poslovne sestanke v angleškem jeziku in zato tudi lažje vključevanje v mednarodno poslovno okolje.

Pregled literature

Domači govorci angleščine bolj cenijo »kakovost interakcije od količine interakcije« (Nelson, 2000, str. 251). Manjša kvalitativna študija poslovnih sestankov domačih in nedomačih govorcev angleščine (Maier, 1992) je ugotovila, da se domači govorci v primerjavi z nedomačimi bolje izognejo ogrožanju sogovorca. Za mehčanje praviloma uporabljajo modalne glagole in posredne izraze, se pogosteje zahvalijo, predvsem pa so manj neposredni od nedomačih govorcev. Ti so bolj neformalni in bolj neposredni od domačih govorcev (npr. *You can …; Please + velelnik*). Udeleženci poslovnega sestanka se praviloma izogibajo popravljanju napak, si jih pa pomagajo medsebojno razumeti (Rogerson - Revell, 2008). Kljub odstopanjem pa mednarodni sestanki z nedomačimi govorci praviloma tečejo nemoteno, saj se v interakciji nepravilnosti navadno preslišijo, ker je vsa pozornost udeležencev namenjena vsebini in se »namesto na *nenavadno in nepravilno* v interakciji raje osredotočijo na *navadno in pravilno*« (Firth, 1996, str. 246), ob čemer se zastavlja vprašanje, kako se lahko študenti, ki se angleščine učijo kot tujega jezika, najbolje usposobijo za interakcijo na poslovnih sestankih in katerim vidikom se velja najbolj posvetiti.

Praviloma jih učitelji ne pripravimo dovolj na diskurzno realnost strokovnega okolja. »Strokovne žanre razumejo zgolj kot primerke strokovnih besedil« (Bhatia, 2008, str. 162), zato bi morali žanr poslovnega sestanka obravnavati širše v vsej njegovi razsežnosti in večplastnosti in ne le kot besedilo, temveč kot »strokovno prakso v širšem kontekstu institucionalne, strokovne, organizacijske, disciplinarne kulture« (Echevarria, Vogt in Short, 2013, str. 24), kjer bi se delo v razredu žanrsko »ujemalo z bodočim poslovno-strokovnim in interesnim okoljem učencev« (Albi, Vidal in Lopez, 2011, str. 3). Obravnavati tako, da bo lahko študent, ko se bo v poslovnem svetu udeležil poslovnega sestanka, rekel: »To sem pa že izkusil.« (Frendo, 2005, str. 56), torej izkustveno in kot simulacijo realnega, z izobraževalnim opravilom, ki posnema poklicnega.

Za mednarodno uspešnost študentov, bodočih poslovnežev, je torej ključno v varnem okolju jezikovnega razreda s simulacijo poslovnega sestanka vzpostaviti določeno

poslovno situacijo, katere cilj je sporazumevalna naloga v tujem jeziku, pri čemer nastajajo govorni korpusi simulacij poslovnih sestankov (Dostal, 2015b). Čeprav se učitelji v znanstveni diskurz raziskovanja korpusov do pred kratkim nismo vključevali, največ zaradi nepoznavanja korpusnih orodij, je proučevanje korpusov velika priložnost tako za učitelje kot tudi za študente. Korpusna raziskava simulacij poslovnih sestankov v angleščini bi lahko izboljšala usposabljanje za poslovne sestanke in omogočila boljšo poslovno uspešnost.

Za analizo takšnega korpusa pa je treba korpus najprej zgraditi, transkribirati in urediti ter šele nato analizirati s korpusnimi orodji. Glavni cilj je zbrati objektivne podatke, s katerimi opišemo, katere značilnosti ciljnega jezika nedomači govorci uporabljajo manj in katere bolj pogosto kot domači govorci ter kje so razlike med njimi oz. v čem so najbolj ali najmanj podobni domačim govorcem (Stritar, 2012), v pričujoči raziskavi pa z analizo simulacij poslovnih sestankov ugotoviti, v čem so značilnosti interakcije[3] študentov najbolj in najmanj podobne interakciji poslovnežev na poslovnih sestankih.

V žanru poslovnih sestankov in simulacij poslovnih sestankov primanjkuje korpusnih raziskav, razlog pa je tudi v tem, da gre pri obeh, tako pri poslovnih sestankih kot tudi pri simulacijah poslovnih sestankov, za govorjeno besedilo, tega pa »ni moč analizirati, če ga prej ne spremenimo v pisnega« (Teubert et al., 2007, str. 60). To je zaradi transkribiranja govora in urejanja v specializirane korpuse drago, težko in počasno opravilo (Handford, 2010; Stritar, 2012), zato so takšni korpusi raziskovalcem težko dostopni ali celo povsem nedostopni in si svojega vsak zgradi sam. Preden se gradnja govornega korpusa sploh lahko začne, je treba za organizacijo in tehnično izvedbo raziskave pridobiti vsa potrebna dovoljenja (za snemanje, obravnavo, uporabo in hrambo posnetkov in zapisov idr.). Poleg tega je gradnja korpusa poslovnih sestankov zamudna tudi zato, ker gre za zapisovanje interakcije med več udeleženci, ta pa je mestoma nerazumljiva in se pogosto prekriva, za kar je bilo potrebno več let (Dostal, 2020b). Šele ko je korpus digitaliziran in anonimiziran, ga lahko analiziramo s korpusnimi orodji.

Analiziramo besede, ki se konsistentno ponavljajo. Pogoste besede s korpusnimi orodji oblikujemo v frekvenčne sezname pozitivnih ključnih besed, tj. ključnih besed, ki so statistično *bolj* tipične za določen žanr oz. besedilno okolje v primerjavi z referenčnim korpusom splošnega jezika; podobno tudi seznam negativnih ključnih besed, ki so statistično *manj* tipične za žanr oz. besedilno okolje glede na njihovo pojavnost v referenčnem korpusu splošnega jezika. Niz besed, ki se značilno pojavljajo skupaj pri

3 Pričujoča raziskava se osredotoča na sociolingvistične in pragmatične značilnosti, jezikovne značilnosti korpusa simulacij poslovnega sestanka kot učnega korpusa z označenimi jezikovnimi napakami so v okviru iste raziskave obravnavane drugje (Dostal, 2016).

različnih besedilih in pri različnih govorcih[4], razberemo iz izpisa konkordanc, ki je zapis besede oz. besedne zveze iz korpusa v jedru izpisa s svojim besedilnim okoljem. Konkordance nam dajejo »najkakovostnejši podatek v zvezi s pojavitvijo posameznih besed in njihovih zvez v korpusu« (Sinclair, 1991, str. 42). Najpreprostejši postopek pojavljanja sopojavnic v korpusu je pogostnost, s katero hitro določimo n-grame oz. večbesedne skupe, tj. dvojčke, oz. dvobesedne sopojavnice ali dvograme, trojčke oz. trobesedne sopojavnice ali trograme idr. Ko več besed uporabimo kot sopojavnice, se ne odločamo vsakokrat sproti, kaj in kako jih uporabiti skupaj, zato jih štejemo za indikatorje tekočnosti jezika in interakcije: tako npr. dvogram *I think* presoja, *a bit* omili, *you know* napoveduje in povezuje govorca s poslušalcem, *do you know what I mean* pa preverja razumevanje. *I mean* se uporablja za popravke, *at the end of the day* pa tipično povzema (McCarthy in Carter, 2006).

Nekatere sopojavnice imajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju medsebojnega spoštovanja in vljudnosti (npr. *to be honest*, *I don't think*, *I don't know*, *a bit (of a)*, *sort of*, *I think*). Pogosti so diskurzni označevalci nedoločenosti in približnosti (npr. *a couple of*, *and things like that*, *or something like that*, *and that sort of thing*, *this that and the other*), ki so značilni predvsem za neformalni register (prav tam, str. 19), vendar pa računalniška korpusna orodja trenutno še ne znajo ločevati med verigami sopojavnic (angl. *strings*) besed, ki se zgolj pogosto pojavljajo skupaj (npr. *in the*), in verigami, ki so semantično in skladenjsko samostojne enote (npr. *as far as I know*), zato je za analizo nujno potrebna ročna obdelava z uporabo sklepanja in interpretacije pri takšnih računalniško obdelanih podatkih (McCarthy, 2006).

Metodologija

S triangulacijo metod, virov podatkov, teoretičnih predpostavk in področij sem primerjala korpus simulacij poslovnega sestanka študentov v angleškem jeziku SAPS (Dostal, 2020a), ki je edini dostopen specializirani korpus simulacij poslovnih sestankov študentov nedomačih govorcev v angleščini, s specializiranim korpusom poslovnih sestankov poslovnežev v angleškem jeziku in preučila značilnosti interakcije v žanru simulacije poslovnega sestanka.

Na raziskovalno vprašanje: *Kakšne so razlike v med korpusom simulacij sestankov SAPS in korpusom mednarodnih poslovnih sestankov v angleškem jeziku CANBEC?* sem odgovorila z metodo korpusne analize, ki omogoča, da lahko zaradi podatkov o frekvenci jezikovnih elementov v korpusu pri interpretaciji izpostavimo tisto, kar je v jeziku oz. njegovi varianti tipično (McEnery in Wilson 1996), in z metodo kvalitativne

4 Handford (2010) po Biberju (1999) za pomembno značilno sopojavnost šteje, če se pojavijo najmanj 10-krat na milijon besed.

analize korpusa, ki je primerna za preučevanje tekstov, za katere veljajo naslednja merila: kohezivnost, koherentnost, intencionalnost, sprejemljivost, informativnost, situacijskost in intertekstualnost (Tischer idr., 2000).

S primerjavo korpusa 32 simulacij poslovnega sestanka SAPS (Dostal, 2020b) in študije specializiranega korpusa 64 poslovnih sestankov domačih in nedomačih govorcev angleščine CANBEC Univerze Cambridge (Handford, 2010) sem želela ugotoviti, kako podoben oz. kako različen je korpus poslovnih sestankov študentov v angleškem jeziku od korpusa poslovnih sestankov poslovnežev v angleškem jeziku.

Raziskava

Redne študente 3. letnika univerzitetne smeri na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (n = 96) sem temeljito seznanila s potekom raziskave[5] in pridobila vsa potrebna dovoljenja za snemanje, zapis, analizo, uporabo in hrambo avdio gradiva.

Razporedila sem jih v 16 primerljivih stalnih skupin. Z vsako od 16 skupin sem izvedla po dve snemanji približno 20-minutne simulacije poslovnega sestanka na študijo primera *Marbi* iz učbenika (Dostal 2012, str. 24–26), za kar so se študenti lahko pripravili doma.

Govorni korpus 32 simulacij (Dostal, 2020a) poslovnih sestankov sem zapisala in anonimizirala. Tako sem zgradila 56.966-besedni korpus SAPS[6] (Dostal, 2020b), ki sem ga analizirala in obdelala s korpusnim orodjem AntConc.[7]

Analizirala sem najpogostejše pojavnice, pozitivne ključne besede, ki so bolj tipične v primerjavi z referenčnim korpusom, negativne ključne besede, ki so bolj netipične v primerjavi z referenčnim korpusom, in večbesedne skupe ter jih primerjala s korpusom poslovnežev.

Primerjava specializiranega korpusa simulacij poslovnih sestankov SAPS in korpusa poslovnih sestankov CANBEC je pokazala, kako podobna oz. kako različna sta korpusa simulacij poslovnih sestankov študentov in poslovnih sestankov poslovnežev.

5 Prispevek je še neobjavljeni del širše raziskave, opravljene za doktorsko disertacijo avtorice (gl. Dostal, 2015a).

6 O gradnji korpusa SAPS gl. Dostal, 2015c.

7 Statistična mera, ki jo kot prednastavitev uporablja orodje AntConc, je logaritem razmerij verjetja, kjer sem upoštevala vrednosti za ključnost višje od 3,84, kar je najmanjša stopnja pomembnosti, pri kateri ničelno hipotezo še lahko zavrnemo.

Raziskovalni izbor

Med študenti je bilo 59 študentk (61 %) in 37 študentov (39 %). 81 študentov (84 %) je opravilo splošno maturo, 7 (7 %) poklicno in 8 študentov (9 %) druge oblike zaključnih izpitov v tujini. Med 96 študenti je bilo 8 študentov iz tujine (8 %), in sicer trije iz Italije, dve študentki iz Nemčije, dve iz Portugalske in ena iz Argentine, dva študenta iz tujine sta bila moškega spola. V času raziskave so bili stari od 20 do 28 let, večina je bila starih od 20 do 21 let.

Na maturi je 17 študentov (18 %) doseglo oceno odlično (5), 39 študentov (41 %) oceno prav dobro (4), 26 študentov (27 %) oceno dobro (3) in 6 študentov (6 %) oceno zadostno (2). Zaradi drugih oblik opravljanja zaključnega izpita v tujini je 8 študentov (8 %) dobilo drugačne ocene. S splošno angleščino v srednji šoli jih je imelo 14 (15 %) odlično izkušnjo, 37 (38 %) prav dobro, 39 (41 %) dobro, 5 (5 %) slabo in en študent (1 %) zelo slabo. Razen v šoli 26 študentov (27 %) ni dobilo znanja splošne angleščine nikjer drugje, 22 študentov (23 %) na jezikovnem tečaju doma, 17 (18 %) na jezikovnem tečaju v tujini, 8 (8 %) na študijski izmenjavi in 23 študentov (24 %) drugače, predvsem z gledanjem filmov, z branjem, druženjem in na potovanjih.

Razen pri predmetu UPEŠ 2 je poslovno angleščino največ študentov (47 oz. 49 %) uporabljalo nekajkrat na leto, 30 (31 %) jo uporablja nekajkrat na mesec, 14 (15 %) jih poslovno angleščino uporablja nekajkrat na teden in 3 študenti (3 %) nekajkrat na dan, 2 študenta (2 %) pa nikoli. 74 študentov (77 %) je poslovno angleščino uporabljalo za študij, 4 študenti (4 %) za službo, 10 študentov (11 %) za oboje, 8 študentov (8 %) pa poslovne angleščine ni uporabljalo za študij ali službo. 92 študentov (96 %) je menilo, da bodo v službi uporabljali poslovno angleščino, 4 (4 %) pa, da ne.

Velika večina oz. 82 študentov (85 %) še ni imela poslovnega sestanka v angleškem jeziku, nekaj študentov (14 oz. 15 %) pa se je že udeležilo poslovnega sestanka v angleškem jeziku. 76 študentov (77 %) je menilo, da bodo v službi imeli poslovne sestanke v angleškem jeziku, 23 študentov (23 %) pa, da ne.

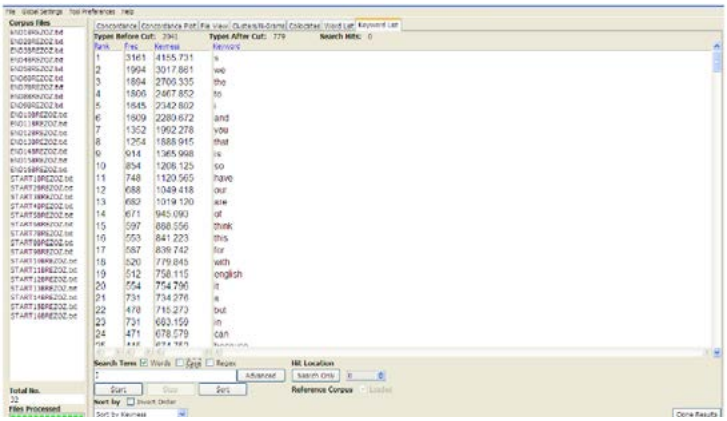
Po jezikovnem znanju je raziskovalni izbor (vsaj) na nadaljevalni stopnji (B2) in zato primeren za korpusne raziskave učnih korpusov.[8] Po opisniku za formalno razpravljanje in sestanke (CEFR, 2018, str. 87) stopnja B2 pomeni, da lahko posameznik aktivno razpravlja, prepoznava argumente, se odziva nanje ali jim nasprotuje, svoje mnenje pa zna natančno in prepričljivo izraziti in prepričljivo predstaviti kompleksno utemeljitev svojih stališč.

8 Rezultati raziskave o stopnji znanja študentov Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani (Čepon, 2012) študente na začetku visokošolskega izobraževanja v splošni angleščini umeščajo na stopnjo učinkovitih uporabnikov B2, kar je po priporočilih stroke (Granger, 2004) primerno za korpusno raziskavo učnega korpusa.

Analiza

V korpusu SAPS (Dostal, 2020b) so najpogostejše pojavnice *we*, *the*, *to*, *I*, *and*, *you*, *that*, *is*, *so* in *have*[9] (gl. sliko 1), kar je podobno korpusu poslovnih sestankov v angleškem jeziku CANBEC (prim. Handford, 2010), kjer so najpogostejše *the*, *and*, *to*, *I*, *a*, *you*, *it*, *yeah*, *that*, *we*, pri čemer sem upoštevala, da je SAPS 17-krat manjši od korpusa CANBEC. Večina najpogostejših pojavnic je skupna obema korpusoma, nekaj pa ne. Zanimivo je, da nekaterih najpogostejših pojavnic iz korpusa SAPS ni na seznamu najpogostejših besed v korpusu CANBEC (npr. *our*, *because*, *maybe*, *yes*, *will*, *would*, *ok*, *should*) in obratno.

Slika 1: Najpogostejše pojavnice v korpusu SAPS

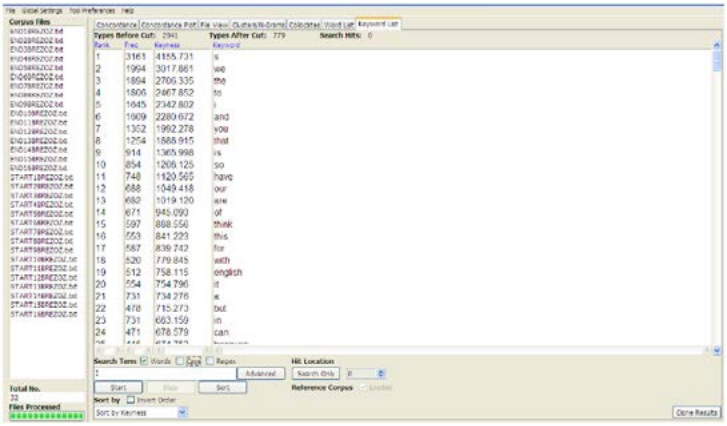


Vir: Dostal, 2020b.

Med pozitivnimi ključnimi besedami v korpusu SAPS (Dostal, 2020b) v primerjavi z referenčnim korpusom Spoken BNC so *we*, *the*, *to*, *I*, *and*, *you*, *that*, *is*, *so*, *(ha)ve* (gl. sliko 2), v korpusu CANBEC (prim. Handford, 2010) v primerjavi z referenčnim korpusom splošne angleščine CANCODE pa *we*, *(ha)ve*, *okay*, *(a)re*, *hmm*, *the*, *crane*, *customer*, *lift*, *need* idr. Pozitivne ključne besede, ki so skupne obema korpusoma, so *we*, *the*, *to*, *is*, *so*, *(ha)ve*, *(a)re*, *for*, *ok*, *will*, *if*, *company*, *problem*, *us*, *meeting*, *point* in *need*. Zanimivo je, da nekaterih pojavnic iz korpusa CANBEC ni na seznamu pozitivnih ključnih besed v korpusu SAPS (npr. *customer, order, price in issue*). Nekaj pozitivnih ključnih besed iz korpusa SAPS je v korpusu CANBEC celo na seznamu netipičnih pojavnic oz. negativnih ključnih besed (npr. *I*, *and*, *you*, *it*, *yes*, *don('t)*, *your*, *know*, *like in my*).

9 Za podrobnejše sezname najpogostejših pojavnic, pozitivnih in negativnih ključnih besed, sopojavnic oz. n-gramov gl. Dostal, 2015a, str. 282–308.

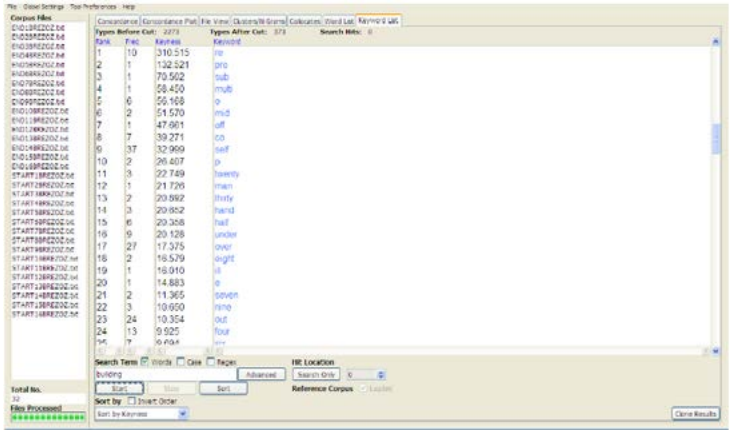
Slika 2: Pozitivne ključne besede v korpusu SAPS



Vir: Dostal, 2020b.

Med negativnimi ključnimi besedami v korpusu SAPS (Dostal, 2020b) v primerjavi z referenčnim korpusom Spoken BNC ni mogoče zaslediti nobene od negativnih ključnih besed v korpusu CANBEC, in sicer *I*, *like*, *you*, *my*, *yes*, *know*, *and*, *it*, *don('t)* in *your* (prim. Handford, 2010), razen *home*, to pa zato, ker so v korpusu SAPS na seznamu pozitivnih ključnih besed (gl. sliko 3).

Slika 3: Negativne ključne besede v korpusu SAPS

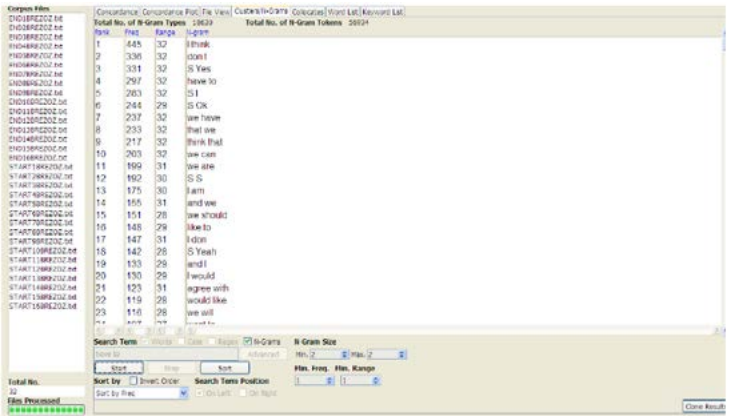


Vir: Dostal, 2020b.

V obeh korpusih je nekaj skupnih dvogramov (gl. sliko 4), npr. *I think*, *have to*, *we can*, *I don't*, *of the*, in trogramov (gl. sliko 5), npr. *we have to*, *I think we*, *a lot of*, *and I think*, ni pa skupnih štiri- in večgramov.

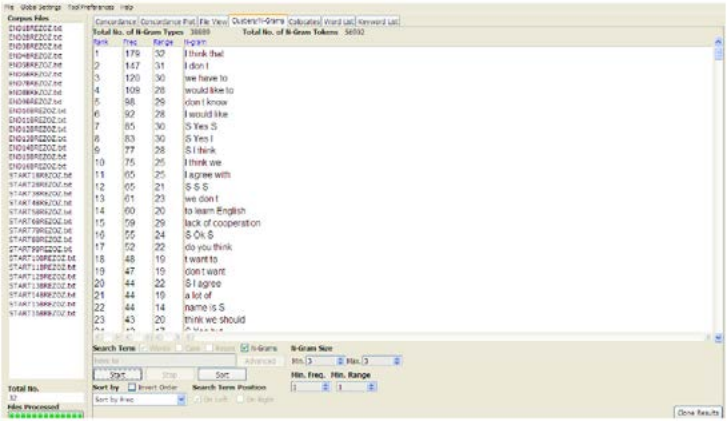
Zanimivo je, da je dvogram *I disagree v* korpusu SAPS pogost, v korpusu CANBEC pa se nikoli ne pojavi, kar pomeni, da študenti netipični dvogram uporabljajo kot tipičnega.

Slika 4: Najpogostejši dvogrami v korpusu SAPS



Vir: Dostal, 2020b.

Slika 5: Najpogostejši trogrami v korpusu SAPS



Vir: Dostal, 2020b.

Sopojavnice, ki so prisotne v korpusu CANBEC (prim. Handford, 2010), v korpusu SAPS pa ne, so predvsem sopojavnice za nenatančno izražanje (*the other thing, sort of thing, kind of thing, et cetera, things like that, and this that and the other, a couple of, and everything else, all that sort of stuff, that type of thing, the rest of it*), pojasnjevanje (*I guess for me, what we are trying to do, that's what I'm saying, I am not saying that*), izražanje želje po nadaljnjem stiku (*sit down and, sit down with, come back to me, come back to us*), predstavljanje argumentov (*at the end of the day, to be honest with you, as far as I*

know), izražanja negotovosti (*we should be able to, we might be able to, we could do that*), vrednotenja (*one of those things, a hell of a lot of, that's the other thing*), naštevanja (*for the time being, in the first place*), povzemanja (*so I mean, in other words*), osredotočanja na odločitev (*we might as well, not an issue*), posrednega izražanja (*do you want (me to), I was just thinking*), osredotočanja (*one of the things that*), povezovanja (*but at the same time*) in izražanja nujnosti (*I need to know*).

Sopojavnice, ki so pogostejše v korpusu SAPS (Dostal, 2020b) kot v korpusu CANBEC (prim. Handford, 2010), so predvsem sopojavnice za izražanje nujnosti (*we can, we should, we have to, you have to, I think you should*), povpraševanje po pojasnilu (predvsem *what do you think, do you mean, what do you mean*), preoblikovanje argumentov (*I think, I don't know, from my point of view*), posredno izražanje (*but I think, I don't know what, what do you think*), preverjanje razumevanja (*what you are saying is, do you know what I mean*), nenatančno izražanje (*a lot of, and so on*), osredotočanje na odločitev (*so we can, not a problem*), izražanje negotovosti (*we can, you can*), osredotočanje (*the problem is*), naštevanje (*to begin with*), navajanje vzroka in posledice (*the reason why*), povzemanje (*so I think*), pojasnjevanje stališča (*from my point of view*), ugibanje (*if you, so if*), vrednotenje (*a waste of time*) in razlaganje (*as you can see*). V korpusu CANBEC se določeni izrazi celo nikoli ne pojavijo, npr. you must in I disagree with you. Nestrinjanje je v korpusu CANBEC praviloma skupaj z uvodno frazo (npr. *Yeah, but in Well*), med modalnimi glagoli pa sta pogosta need in have to.

Sopojavnice, ki so manj pogoste v korpusu SAPS (Dostal, 2020b) kot v korpusu CANBEC (prim. Handford, 2010), so predvsem za preverjanje razumevanja (*you know, you know what I mean*), preoblikovanje argumentov (*sort of, bit of, from our point of view*), izražanje nujnosti (*we need, we need to, you need to*), vrednotenje (*but if, it might, if we can*), osredotočanje (*in terms of, the fact that*), pojasnjevanje svojega stališča (*I mean, from our point of view*), naštevanje (*and then*), povezovanje (*and then*), navajanje vzroka in posledice (*and that's why*), osredotočanje na odločitev (*a problem with*), ugibanje (*if I*), razlago (*if you look at*) in izražanje možnosti (*we might*).

V korpusu SAPS (Dostal, 2020b) je mogoče razbrati majhno raznovrstnost v rabi sopojavnic za posamezno funkcijo. V večini so posamezne sopojavnice hkrati tudi manj pogoste, samo nekaj jih je pogostejših, kar pomeni, da študenti namesto raznovrstnih uporabljajo samo nekaj sopojavnic za posamezne funkcije.

Prevladujejo jezikovne funkcije izražanja nujnosti in povpraševanja po pojasnilu, pomanjkljivo pa so izražene druge funkcije, predvsem funkcije preverjanja skupnih izhodišč, pojasnjevanja svojega stališča, preoblikovanja argumentov, vrednotenja, izražanja negotovosti in želje po nadaljnjem stiku. Jezikovne funkcije povzemanja, pojasnjevanja, preoblikovanja argumentov, posrednega izražanja in celo izražanja nujnosti študenti izražajo v prvi osebi ednine (npr. *But I think*), izražanje negotovosti in

izražanje nujnosti pa s prvo osebo množine (npr. *We should*). Za izražanje negotovosti in povpraševanje po pojasnilu uporabljajo 2. osebo (npr. *What do you mean?*).

Izražanje študentov v korpusu SAPS (Dostal, 2020b) je v primerjavi s poslovneži v korpusu CANBEC (prim. Handford, 2010) veliko bolj nedvoumno in neposredno, manj je preoblikovanj in pojasnjevanja. Relativno veliko je izražanja vzrokov in posledic, manj pa naštevanja in osredotočanja.

Diskusija

Kljub temu da je večina najpogostejših besed v obeh korpusih enaka in so si najpogostejše besede v obeh korpusih podobne, je primerjava pozitivnih ključnih besed pokazala, da sta si korpusa bolj različna kot podobna. Študenti namreč tipično neznačilne besede poslovnega sestanka uporabljajo kot tipično značilne, torej povsem narobe. Te razlike v razumevanju gre pripisati predvsem pomanjkanju izkušnje s poslovnimi sestanki oz. dejstvu, da je SAPS korpus simulacij poslovnih sestankov študentov in ne poslovnežev. Skladno s tem so študenti t. i. kontekstualni outsiderji (Widdowson, 2012), ki (še) nimajo izkušenj s poslovnimi sestanki v mednarodnem poslovnem okolju oz. (še) ne poznajo značilnosti žanra (Ma, 1993). Učitelji lahko s celostnim pristopom usposabljanja za poslovne sestanke pomembno vplivamo, da se bo razumevanje žanra poslovnih sestankov z izobraževalnega opravila v razrednem okolju preneslo na poklicno opravilo v obsežnem in večplastnem poslovnem okolju.

Tudi primerjava sopojavnic je pokazala več razlik kot podobnosti med obema korpusoma. V obeh korpusih je sicer nekaj skupnih dvogramov in trogramov, ni pa skupnih štiri- in večgramov, kar ni dovolj za primerjavo, saj je več kot 70 % angleških sopojavnic običajno sestavljenih iz treh ali več besed (Fuertes - Olivera in Piqué - Noguera, 2013). Zaskrbljujoče je, da študenti povsem netipične sopojavnice za poslovne sestanke (npr. *I disagree*) uporabljajo kot tipične, zato bi jih veljalo bolj in bolje ozaveščati o značilnostih poslovne interakcije, ki je tipična in kot taka najprimernejša za poslovne sestanke v angleškem jeziku.

Primerjava sopojavnic za jezikovne funkcije je pokazala, katerih sopojavnic za posamezne jezikovne funkcije v korpusu SAPS ni in katere so bolj ali manj pogoste kot v korpusu CANBEC. Sopojavnice, ki v korpusu CANBEC so (prim. Handford, 2010), v korpusu SAPS (Dostal, 2020b) pa jih ni, so predvsem sopojavnice za nenatančno izražanje, pojasnjevanje svojega vidika, izražanje želje po nadaljnjem stiku, preoblikovanje argumentov, izražanje negotovosti in vrednotenje. Poslovneži se na poslovnih sestankih tudi pogosteje od študentov zahvalijo, bolje mehčajo svoje prošnje in so manj neposredni od študentov v simulacijah poslovnih sestankov (Maier, 1992). Skladno s tem so sopojavnice, ki so v korpusu SAPS pogostejše kot v korpusu

CANBEC, predvsem za povpraševanje po pojasnilu in posredno izražanje, manj pogoste pa predvsem za preverjanje razumevanja, kar preseneča. Glede na to, da je SAPS tudi korpus nedomačih govorcev, ki marsičesa ne razumejo, bi bilo pričakovati, da pogosteje preverjajo razumevanje, kar pa je skladno s tem, da so nedomači govorci med poslovnimi sestanki večkrat tiho kot domači govorci, ker se izogibajo prekinjanju drugih udeležencev na sestanku in prevzemanju vloge govorca (Rogerson - Revell, 2008). S celostnim pristopom in z osredotočeno obravnavo teh vidikov lahko učitelji pomembno vplivamo na ozaveščanje o uporabi bolj tipičnih jezikovnih funkcij za poslovne sestanke in s tem na prenos poslovne interakcije z izobraževalnega opravila v razrednem okolju na poklicno opravilo v mednarodnem poslovnem okolju.

V korpusu simulacij poslovnega sestanka prevladuje tudi majhna raznovrstnost v rabi sopojavnic za posamezno funkcijo. Študenti namesto raznovrstnih uporabljajo samo nekaj sopojavnic za posamezne funkcije, kar lahko pripišemo pomanjkljivi izpostavljenosti besedilni raznovrstnosti, tj. raznovrstnosti zvrsti, žanrov, slogov ipd. v jezikovnem razredu (Echevarria, Vogt in Short, 2013). Izražanje študentov je v primerjavi s poslovneži veliko bolj nedvoumno in neposredno. Manj je preoblikovanj in pojasnjevanja. Relativno veliko je izražanja vzrokov in posledic, manj pa naštevanja in osredotočanja. Študenti se redko zahvalijo, svojih prošenj pa ne mehčajo, kar je povsem drugače od poslovnežev, ki se na poslovnih sestankih z vljudnostjo znajo izogniti konfliktu (Brown in Levinson, 1992; Handford, 2010; Maier, 1992). Kot kontekstualni outsiderji (Widdowson, 2012) so študenti še brez izkušenj s poslovno interakcijo v mednarodnem poslovnem okolju. Na to lahko učitelji pomembno vplivamo tudi s povezovanjem s poslovneži iz mednarodnega poslovnega okolja (npr. za projekt Evropske komisije *Languages management strategies and best practice for European SMEs*[10]), z učitelji tujega jezika stroke v mednarodnem prostoru (npr. s programi za mobilnost učiteljev *Erasmus+*), z raziskovalci jezika stroke (npr. društvo SDUTSJ, projekt *Erasmus+ Trails*[11]) idr., da se bo usvajanje tujega jezika in razumevanje žanra poslovnih sestankov z izobraževalnega opravila v razrednem okolju lahko preneslo na poklicno opravilo v poslovnem okolju.

Korpus SAPS (Dostal, 2020b), kjer so bili v simulacijo poslovnega sestanka vključeni študenti, precej odstopa od jezikovne zmožnosti poslovnežev na poslovnih sestankih. S korpusno analizo, ki nadomešča intuitivni pristop pri poučevanju tujega jezika stroke, so bile ugotovljene podobnosti in razlike v pojavnicah, različnicah, sopojavnicah, pozitivnih in negativnih ključnih besedah, pri čemer je resna omejitev pri tem zamudna gradnja korpusov in zato omejen dostop do njih. Rezultati raziskave omogočajo

10 https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf Pridobljeno 20.5.2020

11 https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2018-1-FR01-KA203-048085; https://germanistika.si/sl/raziskovanje/izobrazevalni-projekti Pridobljeno 20.5.2020

vpogled v količino in kakovost jezikovnih izzivov, kar lahko ob celostnem pristopu in mednarodnem povezovanju poslovnega in akademskega prostora pomaga pri oblikovanju bolj uporabnih rešitev za usposabljanje za poslovne sestanke v angleščini, tudi z gradivi in učbeniki, ki bodo tako bolje umeščeni v čas in prostor – posledično pa omogoči večjo uspešnost in lažje vključevanje v mednarodno poslovno okolje in nadaljnje avtonomno in vseživljenjsko učenje angleškega jezika po zaključenem formalnem izobraževanju na visokošolski ustanovi.

Viri in literatura

Albi, B., Vidal, J. in Lopez, P. (2011). A genre-based approach to the teaching of business English: the GENTT specialized corpus in LSP classroom. V: N. Talavan, E. M. Monje in F. Palazon (ur.): *Technological innovation in the teaching and processing of LSPs: Proceedings of TISLID 10* (str. 347–357). Madrid: Libreria Uned.

Bargiela - Chiappini, F., Nickerson, C., Planken, B. (2013). *Business Discourse. Research and Practice in Applied Linguistics*. Palgrave Macmillan, London.

Bhatia, V. K. (2004). *Worlds of written discourse. Advances in Applied Linguistics*. London: Continuum.

Bhatia, V. K. (2008). Genre analysis, ESP and professional practice. *English for Specific Purposes 27.* Oxford: Elsevier, 161–174. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0889490607000385 Pridobljeno 20. 5. 2020.

Biber, D., et al. (1999). *Longman grammar of spoken and written English*. Edinburgh: Pearson Education Ltd. Boden, D. (1994). *The business of talk. Organizations in action*. Cambridge: Polity Press.

Brown, P. in Levinson, S. C. 1992 (1978). *Politeness. Some Universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press.

CEFRL (2018). *Common European Framework of Reference for Languages: companion volume with new descriptors.* Strasbourg: Council of Europe. https://rm.coe.int/cefr-companion-volume-with-new-descriptors-2018/1680787989 Pridobljeno 20. 5. 2020

Čepon, S. (2012). *Stalnost v poučevanju in učenju tujega jezika na Ekonomski fakulteti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dostal, M. (2015a). *Vloga učitelja pri razvijanju tujejezikovne sporazumevalne zmožnosti za poslovne sestanke v angleškem jeziku: primer simulacije poslovnih sestankov* (doktorska disertacija). Maribor: Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru. https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=55341 (pridobljeno 20. 5. 2020).

Dostal, M. (2015b). Učitelj kot posredovalec korektivne povratne informacije za razvijanje tujejezikovne sporazumevalne zmožnosti v simulacijah poslovnega sestanka. *Šolsko polje: revija za teorijo in raziskave vzgoje in izobraževanja*, ISSN 1581–6036. [Tiskana izd.], 2015, letn. 26, št. 1/2, str. 23–42, 144–146. http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-3IZTZY8H (pridobljeno 20. 5. 2020).

Dostal, M. (2015c). Gradnja govornega učnega korpusa simulacij poslovnih sestankov za raziskavo o vlogi učitelja pri razvijanju tujejezikovne sporazumevalne zmožnosti za poslovne sestanke v angleškem jeziku. V: V. Jurkovič in S. Čepon (ur.), *Raziskovanje tujega jezika stroke v Sloveniji*. Ljubljana: Slovensko društvo učiteljev tujega strokovnega jezika (193–223). http://sdutsj.si/files/2019/04/Monografija-RaziskovanjeTJSvSloveniji.pdf (pridobljeno 20. 5. 2020).

Dostal, M. (2016). Developing Foreign language communicative competence for English business meetings using business meeting simulations. *Scripta manent: revija Slovenskega društva učiteljev tujega strokovnega jezika*, ISSN 1854–2042, 2016, vol. 11, 1, str. 2–20. http://scriptamanent.sdutsj.edus.si/ScriptaManent/article/view/153/138 (pridobljeno 20. 5. 2020)

Dostal, M. (2020a). *SAPS avdio korpus : avdio korpus simulacij poslovnega sestanka v angleškem jeziku* = SAPS audio corpus : audio corpus of business meeting simulations in English. Ljubljana: [samozal.] M. Dostal. 1 USB (5,83 GB, 32 datotek).

Dostal, M. (2020b). *SAPS besedilni korpus : besedilni korpus simulacij poslovnega sestanka v angleškem jeziku* = SAPS text corpus : text corpus of business meeting simulations in English. Ljubljana: [samozal.] M. Dostal, 2020. 1 USB (32 besedilnih datotek).

Dostal, M., Umek, A., Čerče, D. (2012). *English for Economic and Business Studies*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Echevarria, J., Vogt, M. in Short, D. (2013). *Making Content Comprehensible for English Language Learners: The SIOP Model.* Boston: Pearson.

Firth, A. (1996). The discursive accomplishment of normality: On lingua franca English and conversation analysis. *Journal of Pragmatics*, 26. Oxford: Elsevier, 237–256.

Frendo, E. (2005). *How to teach business English*. Harlow: Pearson Longman.

Fuertes - Olivera, P. A., Piqué - Noguera, C. (2013). The Literal Translation Hypothesis in ESP Teaching/Learning Environments. *Scripta Manent 8(1): Journal of the Slovene Association of LSP Teachers*. Ljubljana: SDUTJ, 23–28. http://www.sdutsj.edus.si/ScriptaManent/2013_8_1/fuertes-olivera_pique-noguera.html (pridobljeno 20. 5. 2020).

Granger, S. (2004). *Computer Learner Corpus Research: Current Status and Future Prospects. Applied Corpus Linguistics: a Multidimensional Perspective.* Amsterdam: Rodopi, 123–145.

Handford, M in Koester, A. (2019). The construction of conflict talk across workplace contexts: (towards) a theory of conflictual compact, *Language Awareness*, 28:3, 186–206,

Handford, M. (2010). *The Language of Business Meetings*. Cambridge: Cambridge University Press.

Koester, A. (2010). *Workplace discourse*. Abingdon: Routledge

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., in van Vugt, M. (2020). The origins and evolutionary significance of team meetings. V: A. L. Meinecke, J. A. Allen, in N. Lehmann-Willenbrock (ur.), *Managing meetings in organizations.* Emerald.

Ma, K. C. (1993). Small-corpora Concordancing in ESL Teaching and Learning. *Hong Kong Papers in Linguistics and Language Teaching 16*. Hong Kong: University of Hong Kong, 11–30.

Maier, P. (1992). Politeness Strategies in Business Letters by Native and Non-Native English Speakers. *English for Specific Purposes 11*. Cambridge: Cambridge University Press, 189–205.

McCarthy, M. (1998). *Spoken Language and Applied Linguistics*. Cambridge: Cambridge University Press.

McCarthy, M. (2006). Fluency and confluence: what fluent speakers do? V: M. McCarthy (ur.): *Explorations in Corpus Linguistics* (str. 1–7). Cambridge: Cambridge University Press.

McCarthy, M. in Carter, R. (2006): This that and the other: Multi-word clusters in spoken English as visible patterns of interaction. V: M. McCarthy (ur.): *Explorations in Corpus Linguistics* (str. 7–26). Cambridge: Cambridge University Press.

McEnery, T. in Wilson, A. (1996). *Corpus Linguistics*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Nelson, M. (2000). A corpus based study of business English and business English teaching materials. Doktorska disertacija, Manchester: University of Manchaster. http://users.utu.fi/micnel/thesis.html (pridobljeno 20. 5. 2020).

PIMLICO (2011). *Languages management strategies and best practice for European SMEs* https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf (pridobljeno 20. 5. 2020).

Rižnar, I. (2013). Vljudnost. *Poročevalec IBS 2* (4). Ljubljana: Mednarodna poslovna šola, 1–8.

Rogerson - Revell, P. (2008). Participation and performance in international business meetings. *English for Specific Purposes 27*. Oxford: Elsevier, 338–360.

SEJO (2011). *Skupni evropski jezikovni okvir: učenje, poučevanje, ocenjevanje*. Prevod Irena Kovačič; strokovna redakcija slovenske izdaje Ina Ferbežar idr. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije, Tangram.

Sinclair, J. (1991). *Corpus, Concordance and Collocation*. Oxford: Oxford University Press.

Stritar, M. (2012). *Korpusi usvajanja tujega jezika*. Zbirka Slavistična knjižnica 17. Ljubljana: Zveza društev Slavistično društvo Slovenije.

Teubert, W., Hoey, M., Mahlberg, M. in Stubbs, M. (2007). *Text, Discourse and Corpora: Theory and Analysis*. London: Continuum.

Tischer, S., Meyer, M., Wodak, R. in Vetter, E. (2000). *Methods of Text and Discourse Analysis*. London: Sage.

Widdowson, H. G. (2012). Closing the Gap, changing the subject. V: Huettner, J., Mehlmauer - Larcher, B., Reichl, S. in Schiftner, B. (ur.): *Theory and Practice in EFL Teacher Education: Bridging the Gap*. New Perspectives on Language and Education (str. 3–15). Bristol: Multilingual Matters.

Spletne strani

https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2020/01/07/jumpstarting-2020 (pridobljeno 20. 5. 2020)

https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf (pridobljeno 20. 5. 2020)

https://germanistika.si/sl/raziskovanje/izobrazevalni-projekti (pridobljeno 20. 5. 2020)

http://www.laurenceanthony.net/software/antconc/ (pridobljeno 20. 5. 2020)

https://rm.coe.int/cefr-companion-volume-with-new-descriptors-2018/1680787989 (pridobljeno 20. 5. 2020)

VPLIV SPOLNE STRUKTURE PAROV MENTOR-VAROVANEC NA VAROVANČEVO RAZISKOVALNO PRODUKTIVNOST: PRELIMINARNI RAZISKOVALNI IZSLEDKI

Metka Kogovšek, Irena Ograjenšek

Povzetek

Mentorstvo je za varovanca v akademski sferi eden ključnih dejavnikov tako uspešnega vstopa v raziskovalno delo kot razvoja raziskovalne kariere, zato je za identifikacijo podpornih vzvodov razvoja mladih akademikov na njihovi karierni poti pomembno proučiti dejavnike, povezane z uspešnim mentorstvom. Najina raziskava, oprta na predpostavke teorije podobnosti oziroma teorije socialne identitete, kaže, da je lahko podobnost v spolni sestavi parov mentor-varovanec povezana z varovančevo podoktorsko raziskovalno produktivnostjo in z razvojem kariere. Rezultati nakazujejo višjo podoktorsko raziskovalno produktivnost varovanca v petem letu po zaključku doktorskega študija, in sicer v okviru naporov istospolnega para mentor-varovanec. Mentorjeva raziskovalna produktivnost dodatno prispeva k podoktorski raziskovalni uspešnosti varovanca.

Uvod

Mentorstvo je opredeljeno kot proces, v katerem oseba z obilico znanja in izkušenj na določenem področju postane varovancu vzornik, ga uči, usmerja in vodi ter s tem prispeva k njegovemu kariernemu razvoju (Sorcinelli & Yun, 2007).

Zaradi pomena mentorstva narašča tudi število raziskovalnih študij, ki preučujejo njegov pomen in domet (Colley, 2001). Številne dokumentirajo pozitivne rezultate mentorstva, kot so lažje poklicno napredovanje (ki pogosto vodi do višje plače), višja raven zadovoljstva pri delu, motivacija in organizacijska pripadnost (Ensher, Grant-Vallone & Marelich, 2002; Dickson et al., 2014; Ghosh, 2014; Scandura & Williams, 2001), karierno zadovoljstvo, zadržanje trenutne zaposlitve in nižje namere glede menjave zaposlitve (Raabe & Beehr, 2003). Mentorstvo zmanjšuje tudi raven stresa (Gardiner et al., 2007) in zvišuje delovno učinkovitost varovancev (Dickson et al., 2014). Prispeva k izpolnitvi poklicnih želja (Kurtz-Costes, Helmke & Ülkü-Steiner, 2006) ter k strokovni in osebnostni rasti (Ponce, Williams & Allen, 2005; Scandura & Williams, 2001). Ghosh (2014) še dodaja, da se varovanec s pomočjo mentorja z večjo verjetnostjo uspešno sooča z ekstremno dinamičnimi delovnimi izzivi.

Mentorstvo je izjemno pomembno tudi v akademskem okolju (Kurtz-Costes, Helmke & Ülkü-Steiner, 2006). Ključno je tako na začetku kariere kot kasneje, ko posameznik postane enakovreden član akademske skupnosti (Searby & Tripses, 2006). Mnogi avtorji (Ghosh, 2014; Lankau, Riordan & Thomas, 2005) ugotavljajo, da so mentorji vzorniki, ki naj bi dejansko živeli oziroma udejanjali vrednote in etične poklicne standarde. Najboljši so mentorji, ki so dostopni, nudijo varovancem ustrezno podporo in torej v mentorstvo vložijo veliko časa in energije (Townsend, 2002). Hlebec, Kogovšek in Ferligoj (2011) ugotavljajo, da sta mentorjeva podpora in podpora akademskih mrež celo pomembnejši od doktorandove motivacije, četudi je ta v vsakršnem pogledu izjemno pomemben dejavnik.

Kljub pomenu mentorstva v akademskem okolju se le nekaj doslej izvedenih študij osredotoča na dinamiko razmerja med mentorjem in varovancem ter njene povezave z raziskovalno produktivnostjo varovanca (de Janasz & Sullivan, 2004). Lankau, Riordan in Thomas (2005) sicer domnevajo, da je medsebojno udobje v okviru akademskega mentorstva lahko povezano z raziskovalno produktivnostjo varovanca. V istospolnem paru mentor-varovanec naj bi bilo namreč medsebojno udobje višje, zato O'Brien et al. (2010) predlagajo izvedbo poglobljenih raziskav vpliva spolne strukture parov mentor-varovanec na raziskovalno produktivnost varovancev. V najini preliminarni raziskavi si prizadevava zapolniti to v literaturi opredeljeno vrzel. Zanima naju, ali obstaja razlika v raziskovalni produktivnosti varovancev iz istospolnih v primerjavi s spolno mešanimi pari mentor-varovanec. Če obstaja, bi namreč vodstva visokošolskih institucij z ustreznim umeščanjem posameznikov v pare mentor-varovanec lahko pomembno prispevala tako k povečanju uspešnosti raziskovalnega dela mladih akademikov kot tudi k povečanju raziskovalne kakovosti visokošolskih institucij.

Članek sestavljajo štiri poglavja. Uvodu sledita predstavitev raziskovalnega okvira in raziskovalnih rezultatov, zadnje poglavje pa vsebuje diskusijo s pregledom omejitev najine raziskave ter s priporočili za nadaljnje raziskovanje.

Raziskovalni okvir

Mentorstvo je lahko izoblikovano v okviru tradicionalnega hierarhičnega ali alternativnega modela, kot timsko mentorstvo, e-mentorstvo ali kot vrstniško mentorstvo (Sorcinelli & Yun, 2007). Najina študija se osredotoča na tradicionalen odnos med mentorjem in varovancem, ki je oblikovan v hierarhičnem razmerju, v okviru katerega varovanec sledi navodilom mentorja (Alvarez & Lazzari, 2016; Savage, Karp & Logue, 2004) ter na ta način prejema znanje, nasvete in podporo razvoju v akademski sferi (Kochan & Trimble, 2000).

V raziskavi primerjava raziskovalno uspešnost istospolnih in mešanih parov mentor-varovanec v okviru formalnih mentorskih programov na doktorski ravni ter ob upoštevanju objektivnih rezultatov mentorskega procesa, kot so podoktorske objave in indeks citiranosti. Predpostavljava, da močnejša mentorska podpora, izhajajoča iz trdnega medsebojnega odnosa, ki je posledica medsebojnega udobja in močnejšega čustvenega odnosa ter čustvene bližine, značilne za istospolno strukturo para mentor-varovanec, vodi v višjo podoktorsko raziskovalno produktivnost varovanca. Četudi nekateri avtorji (Weinberg & Lankau, 2011) trdijo, da se formalen mentorski odnos v daljšem obdobju poglobi in zato negativni učinki spolno raznolikih parov mentor-varovanec počasi izginejo, se najina prva hipoteza glasi:

H1: Varovanci, ki so v času doktorskega študija umeščeni v istospolni par mentor-varovanec, dosegajo značilno višjo podoktorsko raziskovalno produktivnost v primerjavi s posamezniki, umeščenimi v spolno mešane pare mentor-varovanec.

Zaradi izjemnega pomena mentorskega odnosa v času doktorskega študija si v okviru raziskave prizadevava tudi za identifikacijo napovedne vrednosti mentorjevih dosežkov (njegove raziskovalne produktivnosti v času zaključka doktorskega študija varovanca) na varovančevo podoktorsko raziskovalno produktivnost. Najina druga hipoteza je:

H2: Mentorjeva raziskovalna produktivnost v letu zaključka doktorskega študija varovanca je značilno pozitivno povezana z varovančevo podoktorsko raziskovalno produktivnostjo.

Podatki, uporabljeni v raziskavi, so privzeti iz baze podatkov ARRS - Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije SICRIS, ki temelji na podatkih baze Web of Science in Scopus, in sicer glede objav znanstvenih del in citiranosti kot kazalcev znanstvene prepoznavnosti. Gre za skupno bazo podatkov raziskovalne uspešnosti vseh raziskovalcev, registriranih v Sloveniji. Na voljo so tudi podatki glede preteklih in trenutne zaposlitve.

Raziskava je osredotočena samo na eno fakulteto Univerze v Ljubljani, in sicer na Ekonomsko fakulteto z njenim doktorskim študijskim programom ekonomije in poslovnih ved.

Podatke o akademikih, ki imajo sklenjeno delovno razmerje za polni delovni čas na Ekonomski fakulteti (razen jezikoslovcev in športnikov), sva pridobili na spletni strani fakultete (www.ef.uni-lj.si). Upoštevali sva akademike, ki so pridobili doktorski naziv v obdobju od leta 1995 do leta 2013, tako da skupna baza šteje 76 enot, od tega 39 žensk in 37 moških. Leto 1995 sva izbrali kot mejnik, ker je takratni nov zakonodajni okvir prinesel spremenjene zahteve poklicnega razvoja v slovenskem akademskem okolju,

torej gre za primerjavo kazalnikov znanstvenih objav samo tistih akademikov, ki so se na svoji raziskovalni poti soočali z enakimi pogoji za razvoj akademske kariere.

Akademiki, zaposleni na Ekonomski fakulteti, ki so pridobili doktorski naziv po letu 2013, v raziskavo niso vključeni, saj vpliva mentorstva skozi proces diseminacije raziskovalnih spoznanj zaradi učinka časovnega zamika ni mogoče objektivno ugotavljati neposredno po zaključku doktorskega študija.

Za oceno raziskovalne produktivnosti sva uporabili tri parametre iz baze SICRIS, in sicer A1 – Objave, A2 – Citiranost ter A (kot vsoto kategorij A1, A2 ter A3 – Sredstva izven ARRS za obdobje 2010–2014). Podatke o raziskovalni uspešnosti varovancev sva zbrali za drugo leto po zaključku doktorskega študija ter dodatno še za peto, osmo in deseto leto po zaključku doktorskega študija, če ti že obstajajo. Podatke o posameznem mentorju sva pridobili iz podatkovne baze COBISS, o mentorjevi raziskovalni produktivnosti pa prav tako iz baze SICRIS. Vse podatke za izvedbo raziskave sva pridobili v obdobju od 3. do 15. maja 2016.

Vzorec parov mentor-varovanec je oblikovan glede na kategorizacijsko shemo, ki jo ponudi Ragins (1997) in služi opredelitvi vpliva različnih vrst parov mentor-varovanec na rezultate mentorstva. Za doseganje ciljev raziskave analizirava istospolne in spolno mešane pare. Njihova vzorčna struktura je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz vrst, števila in strukture v vzorec vključenih parov mentor-varovanec

VRSTA PARA MENTOR-VAROVANEC	FREKVENCA	DELEŽ V %
Par mentorica-varovanka	13	17,6
Par mentor-varovanec	27	36,5
Par mentorica-varovanec	9	12,2
Par mentor-varovanka	25	33,8
Skupaj	74	100,0
Istospolni par mentor-varovanec	40	54,1
Spolno mešani par mentor-varovanec	34	45,9
Skupaj	74	100,0

Tabela 2 vsebuje opisno statistiko analiziranih spremenljivk, in sicer varovančeve raziskovalne produktivnosti za drugo, peto, osmo in deseto leto po zaključku doktorskega študija ter mentorjeve raziskovalne produktivnosti v letu zaključka doktorskega študija varovanca.

Tabela 2: Varovančeva in mentorjeva raziskovalna produktivnost v izbranih letih po zaključku doktorskega študija varovanca

SPREMENLJIVKA	ŠTEVILO ENOT	MINIMUM	MAKSIMUM	SREDNJA VREDNOST	STANDARDNI ODKLON
Varovančeva raziskovalna produktivnost dve leti po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	74	0,00	3,60	0,644	0,613
A_2 – Citiranost	74	0,00	6,32	0,599	0,987
A – Skupna ocena	74	0,00	1,24	1,243	1,442
Varovančeva raziskovalna produktivnost pet let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	58	0,10	5,60	1,376	0,996
A_2 – Citiranost	58	0,00	10,00	1,318	2,241
A – Skupna ocena	58	0,13	15,64	2,694	3,045
Varovančeva raziskovalna produktivnost osem let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	42	0,31	5,31	2,151	1,260
A_2 – Citiranost	42	0,00	10,00	2,043	2,586
A – Skupna ocena	42	0,30	14,90	4,193	3,549
Varovančeva raziskovalna produktivnost deset let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	25	1,16	4,84	2,728	1,090
A_2 – Citiranost	25	0,00	10,00	2,651	2,413
A – Skupna ocena	25	1,30	13,90	5,379	3,129
Mentorjeva raziskovalna produktivnost v letu zaključka doktorskega študija varovanca					
A_1 – Objave	74	0,00	1,00	0,250	0,254
A_2 – Citiranost	74	0,00	10,00	2,340	3,237
A – Skupna ocena	74	0,00	10,83	2,590	3,343

Pregled rezultatov

Primerjava raziskovalne produktivnosti istospolnih in spolno mešanih parov mentor-varovanec

Mnogi raziskovalci poročajo o nižji raziskovalni produktivnosti žensk v akademskem okolju v primerjavi z moškimi predvsem v začetni fazi razvoja akademske kariere (Eloy et al., 2013; Kaufman & Chevan, 2011). Najini empirični rezultati to stanje deloma potrjujejo. Kot je razvidno iz tabele 3, t-preizkus za neodvisni skupini namreč pokaže statistično značilno višjo raziskovalno produktivnost moških v primerjavi z ženskami, vendar le v primeru citiranosti in skupne ocene v drugem in petem letu po zaključku doktorskega študija.

Tabela 3: Razlike v raziskovalni produktivnosti med spoloma na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v izbranih letih po zaključku doktorskega študija varovanca

RAZISKOVALNA PRODUKTIVNOST VAROVANCA	ŽENSKE		MOŠKI		RAZLIKE
	Srednja vrednost	Standardni odklon	Srednja vrednost	Standardni odklon	t-preizkus
Dve leti po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	0,514	0,403	0,774	0,746	1,873
A_2 – Citiranost	0,312	0,450	0,890	1,264	2,626*
A – Skupna ocena	0,827	0,671	1,664	1,840	2,609*
Pet let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	1,193	0,773	1,606	1,174	1,638
A_2 – Citiranost	0,726	0,904	2,088	3,047	2,206*
A – Skupna ocena	1,919	1,572	3,693	4,003	2,138*
Osem let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	1,953	1,158	2,426	1,324	1,267
A_2 – Citiranost	1,568	2,134	2,746	2,947	1,557
A – Skupna ocena	3,521	3,074	5,172	3,865	1,592
Deset let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	2,478	1,112	3,184	0,894	1,690
A_2 – Citiranost	2,790	2,697	2,665	1,998	-0,126
A – Skupna ocena	5,268	3,494	5,849	2,633	0,450

*Opomba: *p < 0,05*

Razlike v raziskovalni produktivnosti med varovanci, ki so umeščeni v istospolne pare mentor-varovanec, in tistimi, ki so umeščeni v spolno mešane pare, so prikazane v tabeli 4 in so v petem letu po zaključku doktorskega študija statistično značilne. Predpostavljava, da gre za odraz povprečno dolgega diseminacijskega obdobja po zaključku doktorskega študija. Kasneje varovanec namreč vstopi v nov raziskovalni in diseminacijski ciklus, ki je lahko povsem neodvisen od mentorja. Najina prva hipoteza je torej potrjena.

Tabela 4: Razlike v raziskovalni produktivnosti med varovanci, ki so umeščeni v istospolne pare mentor-varovanec, in tistimi, ki so umeščeni v spolno mešane pare, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v izbranih letih po zaključku doktorskega študija varovancev

RAZISKOVALNA PRODUKTIVNOST VAROVANCA	ISTOSPOLNI PAR MENTOR-VAROVANEC		SPOLNO MEŠANI PAR MENTOR-VAROVANEC		RAZLIKE
	Srednja vrednost	Standardni odklon	Srednja vrednost	Standardni odklon	t-preizkus
Dve leti po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	0,709	0,696	0,561	0,476	-1,064
A_2 – Citiranost	0,743	1,205	0,418	0,582	-1,533
A – Skupna ocena	1,452	1,753	0,979	0,860	-1,455
Pet let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	1,599	1,159	1,095	0,617	-2,152*
A_2 – Citiranost	1,787	2,795	0,740	0,879	-2,032*
A – Skupna ocena	3,386	3,755	1,835	1,263	-2,224*
Osem let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	2,258	1,376	2,022	1,086	-0,637
A_2 – Citiranost	2,603	3,184	1,450	1,432	-1,577
A – Skupna ocena	4,860	4,265	3,472	2,261	-1,373
Deset let po zaključku doktorskega študija					
A_1 – Objave	3,080	1,003	2,466	1,085	-1,487
A_2 – Citiranost	2,052	1,655	3,333	2,834	1,375
A – Skupna ocena	5,132	2,472	5,799	3,696	0,531

*Opomba: *p < 0,05*

Analiza vpliva raziskovalne produktivnosti mentorja na raziskovalno produktivnost varovanca

Številni raziskovalci (Capó et al., 2007; Gu et al., 2011; Matelič, Mali & Ferligoj, 2007; Smith et al., 2008; Williamson & Cable, 2003) ugotavljajo, da je raziskovalna produktivnost varovanca pomembno povezana z mentorjevo raziskovalno produktivnostjo. Kako se to kaže pri istospolnih v primerjavi s spolno mešanimi pari mentor-varovanec?

Za potrebe regresijske analize sva bili primorani vzorec varovancev nekoliko skrčiti, saj v podatkovni bazi SICRIS ni na voljo podatkov o raziskovalnih dosežkih dveh mentorjev. V tabeli 5 so prikazani rezultati korelacije med spremenljivkami varovančeve podoktorske raziskovalne produktivnosti na vzorcu 58 varovancev in spremenljivkami mentorjeve raziskovalne produktivnosti v času zaključka

doktorskega študija varovanca. Spolna struktura parov mentor-varovanec je vključena kot slamnata spremenljivka za identifikacijo povezav podobnosti para mentor-varovanec in rezultatov mentorskega procesa. Iz tabele 5 je razvidno, da je kazalec objav varovancev v petem letu po zaključku doktorskega študija pozitivno povezan z mentorjevo vrednostjo citiranosti v letu zaključka doktorskega študija varovanca. Statistično značilna je tudi povezava med spolno strukturo para mentor-varovanec in objavami varovancev.

Tabela 5: Pearsonovi korelacijski koeficienti raziskovalne produktivnosti za peto leto po zaključku doktorskega študija varovancev na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani

SPREMENLJIVKA	Objave varovanca (A1)	Citiranost varovanca (A2)	Objave mentorja (A1)	Citiranost mentorja (A2)	Spolna struktura para
Objave varovanca (A_1)	1,000				
Citiranost varovanca (A_2)	0,729**	1,000			
Objave mentorja (A_1)	0,157	0,190	1,000		
Citiranost mentorja (A_2)	0,283*	0,403**	0,257	1,000	
Spolna struktura para	0,270*	0,240	-0,790	0,050	1,000

*Opomba: Podatki varovanca v petem letu po zaključku doktorskega študija; podatki mentorja v letu zaključka doktorskega študija varovanca; spolna struktura para mentor-varovanec: istospolni par mentor-varovanec z vrednostjo 1 in spolno mešani par mentor-varovanec z vrednostjo 0; *p < 0,05; **p < 0,01.*

Iz rezultatov v tabeli 6 pa izhaja, da mentorjeve objave v letu zaključka doktorskega študija varovanca in citiranost mentorja niso statistično značilno povezane z objavami varovanca v petem letu po zaključku doktorskega študija, spolna struktura para mentor-varovanec pa je. S tem je najina prva hipoteza na osnovi regresijske analize delno potrjena.

Tabela 6: Rezultati regresijske analize raziskovalne produktivnosti varovancev na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v petem letu po zaključku doktorskega študija varovancev

PARAMETRI REGRESIJSKE ANALIZE	OBJAVE VAROVANCA (A_1)			CITIRANOST VAROVANCA (A_2)		
	ß	t-preizkus	p-vrednost	ß	t-preizkus	p-vrednost
Konstanta	0,821	3,666	0,001	-0,025	-0,051	0,959
Objave mentorja (A_1)	0,117	0,900	0,372	0,116	0,929	0,357
Citiranost mentorja (A_2)	0,239	1,848	0,070	0,362	2,907	0,005
Spolna struktura para	0,268	2,130	0,038	0,231	1,914	0,061
R^2	0,158			0,223		
Prilagojen R^2	0,112			0,180		
F	3,386*			5,171**		

*Opomba: Podatki varovanca v petem letu po zaključku doktorskega študija; podatki mentorja v letu zaključka doktorskega študija varovanca; spolna struktura para mentor-varovanec: istospolni par mentor-varovanec z vrednostjo 1 in spolno mešani par mentor-varovanec z vrednostjo 0; *p < 0,05; **p < 0,01.*

Nadalje vidimo, da mentorjeve objave v letu zaključka doktorskega študija varovanca in spolna enakost/različnost para mentor-varovanec niso statistično značilno povezane z objavami varovanca v petem letu po zaključku doktorskega študija. Le mentorjeva citiranost v letu dokončanja doktorskega študija varovanca je statistično značilno povezana s citiranostjo varovanca v petem letu po dokončanju doktorskega študija. Skupni napori objavljanja znanstvenih izsledkov para mentor-varovanec v okviru petletnega raziskovalnega ciklusa se torej pokažejo kot statistično značilni, s čimer je tudi najina druga hipoteza na osnovi regresijske analize delno potrjena.

Diskusija in zaključki

Čeprav so rezultati najine preliminarne raziskave relevantni za oba spola, se spolno ujemanje para mentor-varovanec zdi nepogrešljivo predvsem na poklicni poti žensk v akademskem okolju, ki še vedno večinoma ostaja patriarhalno (Nöbauer & Genetti, 2008). Umestitev doktorskih študentk v istospolno diado lahko zato znatno prispeva k večji zastopanosti žensk v znanosti.

Ima pa najina preliminarna raziskava tudi nekaj omejitev, ki jih je treba upoštevati.

Kot prvo sva zajeli le podatke akademikov s področja ekonomije in poslovnih ved. Zaposleni so na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, ki je globalno prepoznana kot institucija, ki zasleduje politiko spolne nepristranskosti, zato rezultatov ne

moremo posplošiti na druga akademska področja, zlasti ne na področje naravoslovnih znanosti, za katere velja, da so pretežno domena moških (Arsenjuk & Vidmar, 2015).

Drugo omejitev lahko pripišemo številu spremenljivk, vključenih v analizo. Na podoktorsko raziskovalno produktivnost varovanca lahko namreč pomembno vplivajo tudi dejavniki, ki jih v najino študijo nisva zajeli, npr. razpoložljivost raziskovalnih sredstev, vključenost v programsko raziskovalno skupino in podobno.

Tretja omejitev je povezana s kršitvijo domneve, da je vrednost raziskovalne produktivnosti normalno porazdeljena, kar je še zlasti izrazito v drugem letu po zaključku doktorskega študija varovancev, vendar se zdi ta problem z vidika tipičnega petletnega ciklusa diseminacije raziskovalnih rezultatov manj pomemben.

Četrta omejitev se nanaša na preostala vprašanja, ki bi lahko bila povezana z akademskimi rezultati. Morley (2016) npr. trdi, da je akademsko okolje pod močnim vplivom neoliberalnih načel, ki utrjujejo tekmovalnost, zato je vprašljivo, ali v praksi sploh prihaja do znatnega pretoka znanja od mentorja do varovanca (pojav skrivanja znanja).

V prihodnje bi bilo smiselno študijo razširiti na vsa raziskovalna področja, s čimer bi pomembno prispevali k posplošljivosti rezultatov. Poleg tega bi bilo smiselno razmisliti o longitudinalnem raziskovalnem okviru za sistematično preučevanje širšega nabora dejavnikov, ki vplivajo na podoktorsko raziskovalno produktivnost: tako *individualni* (osebne značilnosti, motivacija, samoučinkovitost, proaktivnost, akademski izvor varovancev, akademske kvalifikacije in podobno) kot tudi *kontekstualni* (javni ugled institucije, raziskovalni rezultati katedre, intenzivnost sodelovanja v formalnih in neformalnih akademskih mrežah itd.).

Specifike raziskovalnega področja in pojav mnogoterih izzivov, s katerimi se akademiki soočamo v obdobju prevladujočih neoliberalnih načel (kot so intenzivna globalna in nacionalna konkurenca, delovna preobremenjenost, obsežne administrativne zahteve in podobno), po najinem mnenju zahtevajo uporabo tako kvalitativnih kot tudi kvantitativnih metod raziskovanja. V preliminarni študiji sva analizirali samo kvantitativne podatke, vendar bi veljalo tako najine podatke kot rezultate kvantitativne analize preveriti in nadgraditi še v procesu kvalitativnega raziskovanja.

Literatura

Alvarez, A. R. & Lazzari, M. M. (2016). Feminist Mentoring and Relational Cultural Theory: A Case Example and Implications. *Affilia: Journal of Women and Social Work*, *31*(1), 41-54.

Arsenjuk, U. & Vidmar, D. (2015). *Karierne poti doktoric in doktorjev znanosti*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Capó, A. M., Coromina, L., Ferligoj, A., Matelič, U. & Coenders, G. (2007). Networks of PhD Students and Academic Performance: A Comparison across Countries. *Metodološki zvezki*, *4*(2), 205-217.

Colley, H. (2001). Righting rewritings of the myth of Mentor: A critical perspective on career guidance mentoring. *British Journal of Guidance & Counselling, 29*(2), 177–197.

de Janasz, S. C. & Sullivan, S. E. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. *Journal of Vocational Behavior, 64*(2), 263-283.

Dickson, J., Kirkpatrick-Husk, K., Kendall, D., Longabaugh, J., Patel, A. & Scielzo, S. (2014) Untangling Protégé Self-Reports of Mentoring Functions: Further Meta-Analytic Understanding. *Journal of Career Development*, *41*(4), 263-281.

Eloy, J. A., Svider, P., Chandrasekhar, S. S., Husain, Q., Mauro, K. M., Setzen, M. & Baredes, S. (2013). Gender Disparities in Scholarly Productivity within Academic Otolaryngology Departments. *Otolaryngology – Head and Neck Surgery, 148*(2), 215-222.

Ensher, E. A., Grant -Vallone, E. J. & Marelich, W. D. (2002). Effects of Perceived Attitudinal and Demographic Similarity on Protégés' Support and Satisfaction Gained From Their Mentoring Relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(7), 1407-1430.

Gardiner, M., Tiggemann, M., Kearns, K. & Marshall, K. (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development*, *26*(4), 425-442.

Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: A meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 367-384.

Gu, J., Lin, Y., Vogel, D. & Tian, W. (2011). What are the major impact factors on research performance of young doctorate holders in science in China: A USTC survey. *Higher Education*, *62*(4), 483-502.

Hlebec, V., Kogovšek, T. & Ferligoj, A. (2011). The influence of Social Support and Personal Networks on Doctoral Student Performance. *Metodološki zvezki*, *8*(2), 157-171.

Kaufman R. R. & Chevan J. (2011). The Gender Gap in Peer-Reviewed Publication by Physical Therapy Faculty Members: A Productivity Puzzle. *Physical Therapy, 91*(1), 122-131.

Kochan, F. K. & Trimble, S. B. (2000). From Mentoring to Co-Mentoring: Establishing Collaborative Relationships. *Theory into Practice, 39*(1), 20-28.

Kurtz-Costes, B., Helmke, L. A. & Ülkü-Steiner, B. (2006). Gender and doctoral studies: The perceptions of Ph.D. students in an American university. *Gender and Education*, *18*(2), 137-155.

Lankau, M. J., Riordan, C. M. & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 252-265.

Matelič, U., Mali, F. & Ferligoj, A. (2007). Kreativno okolje in uspešnost mladih raziskovalcev. *Družboslovne razprave*, *23*(55), 71-94.

Morley, L. (2016). Troubling intra-actions: Gender, neo-liberalism and research in global academy. *Journal of Education Policy, 31*(1), 28-45.

Nöbauer, H. & Genetti, E. (2008). Establishing Mentoring in Europe: Introduction to the guideline manual. V Nöbauer, H., & Genetti, E. (Ur.), *Establishing Mentoring in Europe. Strategies for the Promotion of Women Academics and Researchers* (str. 14-16). Fribourg: eument-net.

O'Brien, K. E., Biga, A., Kessler, S. R. & Allen, T. D. (2010). A Meta-Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring. *Journal of Management*, *36*(2), 537-554.

Ponce, A. N., Williams, M. K. & Allen, G. J. (2005). Toward Promoting Generative Cultures of Intentional Mentoring Within Academic Settings. *Journal of Clinical Psychology, 61*(9), 1159-1163.

Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 271-293.

Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review, 22*(2), 482-521.

Savage, H. E., Karp, R. S. & Logue, R. (2004). Faculty Mentorship At Colleges And Universities. *College Teaching, 52*(1), 21-24.

Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2001). An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentoring Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 342-363.

Searby, L. & Tripses, J. (2006). Breaking Perceptions of "Old Boys' Networks": Women Leaders Learning to Make the Most of Mentoring Relationships. *Journal of Women in Educational Leadership, 4*(3), 179-195.

Smith, J. S., Fox, G. L., "Sunny" Park, S. H. & Lee, L. (2008). Institutional antecedents to research productivity in operations: The US perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, *28*(1), 7-26.

Sorcinelli, M. D. & Yun, J. (2007). From Mentor to Mentoring Networks: Mentoring in the New Academy. Change: *The Magazine of Higher Learning, 39*(6), 58-61.

Townsend, G. C. (2002). People Who Make a Difference: Mentors and Role Models. *ACM SIGCSE Bulletin*, *34*(2), 57-61.

Weinberg, F. J. & Lankau, M. J. (2011). Formal Mentoring Programs: A Mentor-Centric and Longitudinal Analysis. *Journal of Management*, *37*(6), 1527-1557.

Williamson, I. O. & Cable, D. M. (2003). Predicting early career research productivity: The case of management faculty. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 25-44.

TRAJNOSTNI RAZVOJ

OVIRE IN SPODBUJEVALCI ENERGETSKO UČINKOVITIH INVESTICIJ V SLOVENSKIH MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH PREDELOVALNE INDUSTRIJE

Janez Dolšak, Nevenka Hrovatin, Jelena Zorić

Povzetek

Raziskava preučuje prisotnost ovir in spodbujevalcev investicij v energetsko učinkovitost na vzorcu 220 slovenskih majhnih in srednje velikih podjetij (MSP) v predelovalni industriji. Glede na izsledke preteklih raziskav o energetski učinkovitosti v industriji je vrzel v energetski učinkovitosti najbolj prisotna med MSP, ki so še posebno dovzetna za ekonomske, informacijske, vedenjske in druge ovire pri odločitvah o investicijah. Osnovna ugotovitev raziskave je, da podjetja zaznavajo tako ekonomske ovire kot tudi ekonomske spodbujevalce kot najpomembnejše dejavnike investicij v energetsko učinkovitost, kar potrjuje ugotovitve mnogih predhodnih študij. Med ekonomskimi ovirami so najpomembnejše pomanjkanje finančnih sredstev in previsoki stroški investicije, cene energentov, ki ne stimulirajo tovrstnih investicij, in prenizka donosnost energetsko učinkovitih investicij, med ekonomskimi spodbujevalci pa zmanjšanje stroškov zaradi zmanjšanja stroškov za energijo. Z izjemo nekaj dejavnikov nismo ugotovili večjih razlik v prisotnosti posameznih ovir in spodbujevalcev glede na različno velikost in energetsko intenzivnost podjetij, kar kaže na smiselnost enotnega obravnavanja skupine MSP v zvezi z ukrepi energetske politike.

Uvod

Energetska učinkovitost v industriji je eno izmed glavnih področij prihodnjih ukrepov politike v Sloveniji, saj je industrija v preteklih letih prejela le omejene finančne spodbude (Vlada Republike Slovenije, 2017). V skladu s tem naj bi Slovenija do konca leta 2020 dosegla 37-odstotno zmanjšanje porabe energije v transportu, 30-odstotno v gospodinjstvih in le 23-odstotno v industriji. To je relativno malo glede na dejstvo, da je industrija v Sloveniji leta 2016 porabila več kot 26 % vse končne energije in je po porabi na drugem mestu takoj za transportom. Majhna in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) k tej porabi prispevajo kar 43 %, zato so pomemben deležnik pri zmanjševanju porabe energije (Vlada Republike Slovenije, 2017). Čeprav se je o energetski učinkovitosti v slovenski industriji že raziskovalo, pa ostaja sektor MSP še dokaj neraziskan (Hrovatin, Dolšak, & Zorić, 2016).

Kljub znatnemu potencialu za stroškovne prihranke, ugotovljenemu v inženirsko-ekonomskih analizah za sektor MSP (Granade, in drugi, 2009), številne ovire preprečujejo izvedbo ukrepov energetske učinkovitosti v praksi (Worrell, Bernstein, Roy, Price, & Harnisch, 2009; Thollander, Palm, & Rohdin, 2010; Trianni & Cagno, 2012; Cagno, Worrell, Trianni, & Pugliese, 2013; Engelken, Römer, Drescher, Welpe, & Picot, 2016). Podjetja običajno nimajo dovolj finančnih sredstev in tudi ne časa za analizo možnosti za izboljšave energetske učinkovitosti. Pogosto tudi nimajo dovolj znanja o energetskih procesih v podjetju, prav tako pa ne zaposlujejo oseb, odgovornih za področje energije. Preučitev in izvedba investicij v energetsko učinkovitost zahtevata zadostne notranje vire, kar je v primeru manjših podjetij lahko težava, prav tako pa energetska učinkovitost pogosto ni glavna prioriteta teh podjetij. Velika ovira za investicije v energetsko učinkovitost je tudi pomanjkanje virov financiranja, saj manjša podjetja težje zagotovijo potrebne bančne garancije za sredstva in tveganja (IEA, 2015).

Ovire pri ukrepih za energetsko učinkovitost v sektorju MSP so različni avtorji razvrstili z uporabo številnih taksonomij. Ena izmed prvih je bila taksonomija Sorrella in sodelavcev (2004), ki so predlagali šest kategorij, in sicer dostop do kapitala, nepopolne informacije, omejeno racionalnost, deljene spodbude, tveganja in prikrite stroške. Cagno in sodelavci (2013) so predlagali novo taksonomijo, ki vključuje ekonomske, informacijske, vedenjske, tehnološke in kompetenčne ovire ter ozaveščenost. Poleg ovir so v sektorju MSP prisotni tudi določeni spodbujevalci energetsko učinkovitih ukrepov (Trianni, Cagno, Worrell, & Pugliese, 2013; Cagno & Trianni, 2013; Trianni, Cagno, & Farné, 2016; Cagno, Trianni, Spallina, & Marchesani, 2017). Trianni in sodelavci (2013) so predlagali taksonomijo za spodbujevalce, pri čemer se spodbujevalci v osnovi delijo na notranje ali specifične za podjetje in zunanje ali specifične za okolje podjetja. Obe skupini spodbujevalcev sta sestavljeni iz štirih skupin kategorij: ekonomskih, informacijskih, regulatornih in strokovnega izobraževanja.

Naša raziskava uporablja taksonomijo ovir Cagna in sodelavcev (2013) ter taksonomijo spodbujevalcev Triannija in sodelavcev (2013). Namen raziskave je identificirati ključne ovire in spodbujevalce investicij v energetsko učinkovitost MSP v predelovalni industriji in ugotoviti, ali so identificirani dejavniki enako pomembni za različne skupine podjetij. Rezultati raziskave dopolnjujejo raziskovalna spoznanja o energetsko učinkovitih investicijah v MSP, ki so nujna podlaga za pripravo učinkovitih ukrepov za spodbujanje energetske učinkovitosti.

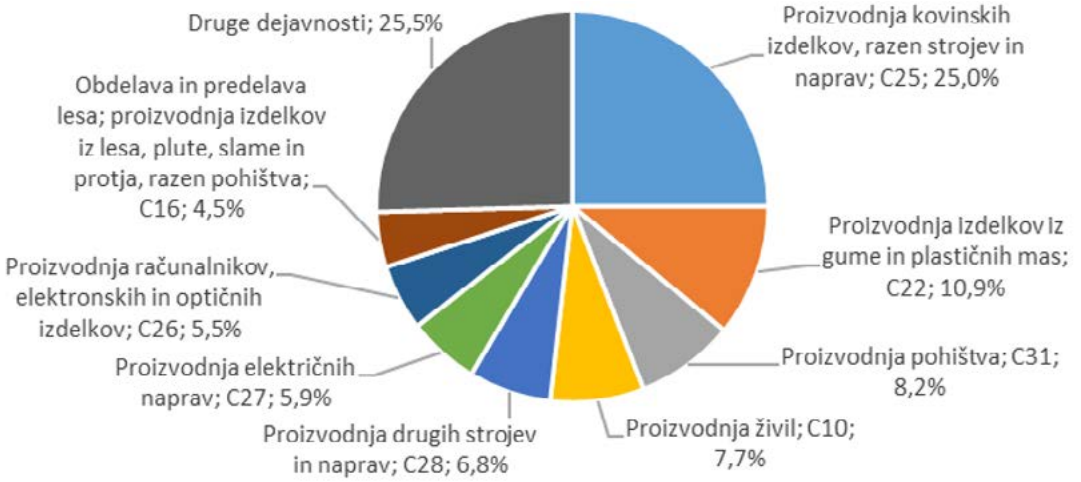
Metode in podatki

Za analizo ovir in spodbujevalcev energetsko učinkovitih ukrepov v MSP uporabljamo statistične metode na vzorcu 220 podjetij, kar je okrog 10 % vseh MSP v slovenski

predelovalni industriji. Podatki so sestavljeni iz dveh virov. Prvi je plod lastne raziskave z obsežnim vprašalnikom, izvedenim s telefonskimi intervjuji z odgovornimi osebami v podjetjih v letu 2019. Drugi vir podatkov je Poslovni register Slovenije (AJPES), osrednja baza podatkov podjetij v Sloveniji. Podjetja za intervjuje je naključno izbrala agencija za tržne raziskave. Vprašalnik vsebuje 52 vprašanj, ki vključujejo lastnosti podjetja, kot so velikost, panoga, lastništvo, tržna usmerjenost, uspešnost poslovanja, poraba energije in stroški, sisteme upravljanja z energijo, investicije v energetsko učinkovitost, energetske preglede in svetovanja, ovire in spodbujevalce energetske učinkovitosti ter energetsko pismenost.

Vzorec vsebuje 21 predelovalnih panog, pri čemer je najštevilčnejša *proizvodnja kovinskih izdelkov*, razen strojev in naprav – C25 (25,0 %) (slika 1). Primerjava s porazdelitvijo vseh slovenskih predelovalnih MSP (Statistični urad Republike Slovenije, 2018) kaže na reprezentativnost vzorca.

Slika 1: Porazdelitev vzorca po panogah (SKD, 2008)



Večina podjetij v vzorcu (77 %) je majhnih, več kot polovica (52 %) prodaja svoje proizvode tudi na tujih trgih. Večina podjetij (92 %) občuti močno konkurenco na trgu, 42 % jih vlaga v raziskave in razvoj. Le okrog 20 % podjetij sprejema srednja in velika tveganja pri investicijah. 38 % podjetij je energetsko intenzivnih, 65 % jih je v zadnjih treh letih investiralo v energetsko učinkovitost, pri čemer jih kar 85 % meni, da je energetska učinkovitost pomembna zadeva v podjetju. Le 21 % podjetij ima zaposleno osebo, odgovorno za področje energije. Več kot polovica podjetij meni, da se bo pomembnost energetske učinkovitosti v njihovem podjetju v prihodnosti povečala. 83 % podjetij ima neko vrsto programa za povečevanje ozaveščenosti o energetski učinkovitosti med zaposlenimi, 40 % podjetij pa ima vpeljane sisteme upravljanja z energijo. 35 % podjetij meni, da imajo dober potencial za energetske prihranke v

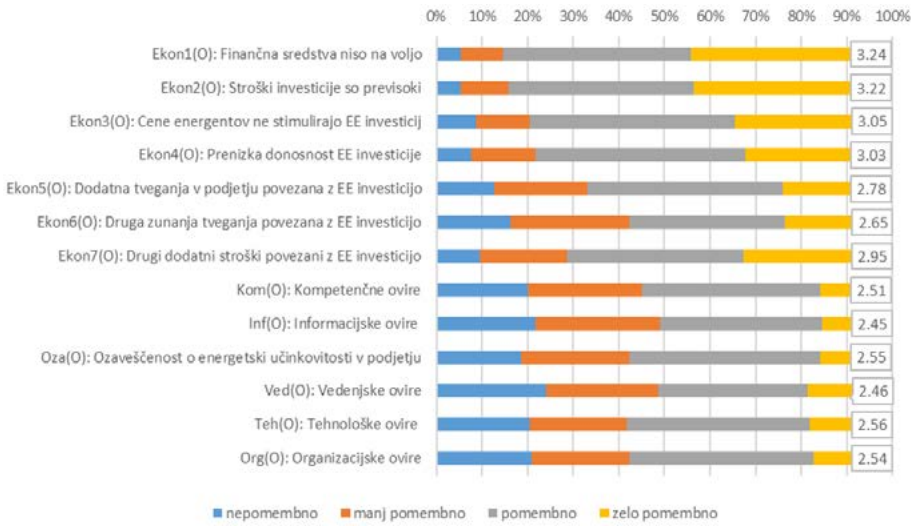
primeru investicije v energetsko učinkovitost, 45 % podjetij pa je že opravilo energetski pregled ali energetsko svetovanje.

Rezultati

Na osnovi analize ovir in spodbujevalcev investicij v energetsko učinkovitost MSP v slovenski predelovalni industriji lahko ugotovimo, da sta najpomembnejši oviri *pomanjkanje finančnih sredstev* in *previsoki stroški investicije*, sledita *cene energentov, ki ne stimulirajo tovrstnih investicij*, in *prenizka donosnost energetsko učinkovitih investicij* (slika 2). Vse tri najpomembnejše ovire so ekonomske, kar potrjuje ugotovitve predhodnih raziskav, ki razkrivajo ekonomske ovire kot najpomembnejše (Trianni, Cagno, Worrell, & Pugliese, 2013; Trianni, Cagno, & Farné, 2016), zato jih tudi najpogosteje raziskujejo (Brunke, Johansson, & Thollander, 2014). Rohdin in Thollander (2006) sta nasprotno ugotovila, da je najpomembnejša ovira *strah pred prekinitvijo proizvodnega procesa* (v obliki prikritih stroškov). Tudi v naši raziskavi se je ta ovira (*drugi dodatni stroški, povezani z investicijo v energetsko učinkovitost*) izkazala za pomembno.

Druge ovire imajo manjši vpliv. Nekoliko izstopajo *tehnološke ovire*, *ovire v zvezi z ozaveščenostjo* in *organizacijske ovire*, medtem ko so *kompetenčne*, *vedenjske* in *informacijske* ovire šibkejše. Podobna povprečja nekaterih ovir pa ne pokažejo celotne slike, saj ponekod frekvenčna analiza pokaže različne strukture odgovorov. Tako je npr. več podjetij ocenilo *druge dodatne stroške, povezane z investicijo v energetsko učinkovitost*, kot zelo pomembno oviro v primerjavi s *prenizko donosnostjo investicije v energetsko učinkovitost*, čeprav ima slednja višjo povprečno vrednost. Podobno velja za *ozaveščenost* v primerjavi z *vedenjskimi ovirami*.

Slika 2: Frekvenčna analiza ovir pri energetsko učinkovitih investicijah v MSP

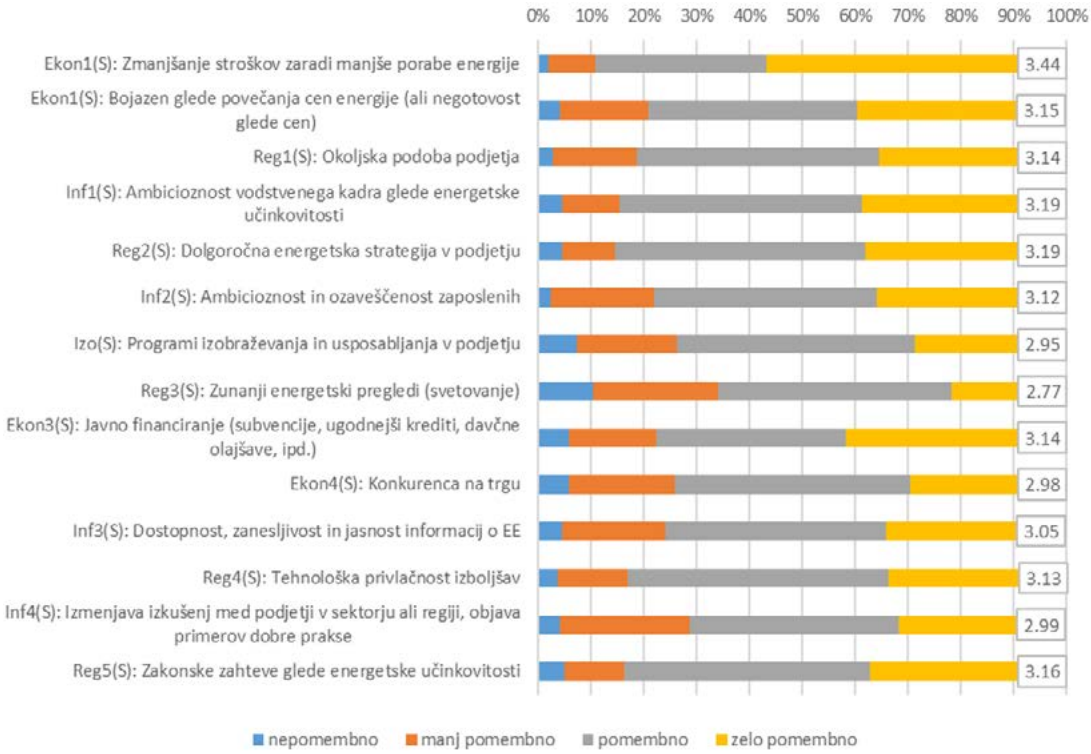


Najpomembnejši spodbujevalec ukrepov energetske učinkovitosti je *zmanjšanje stroškov zaradi manjše porabe energije*, čemur sledita *ambicioznost vodstvenega kadra glede energetske učinkovitosti* in *dolgoročna strategija v podjetju* (slika 3). Vse te spodbude izhajajo iz podjetja, kar nasprotuje ugotovitvam nekaterih drugih študij, ki prepoznavajo zunanje dejavnike za najpomembnejše spodbujevalce (Trianni, Cagno, & Farné, 2016). Med notranjimi dejavniki so pomembni še *bojazen pred povečanjem cen energije (ali negotovost glede cen)*, *okoljska podoba podjetja* in *ambicioznost in ozaveščenost zaposlenih*, medtem ko so *programi izobraževanja in usposabljanja v podjetju* najmanj pomembni. Zunanji spodbujevalci so v povprečju manj pomembni. Med njimi so najpomembnejši *zakonske zahteve glede energetske učinkovitosti*, *javno financiranje (subvencije, ugodnejši krediti, davčne olajšave ipd.)* in *tehnološka privlačnost izboljšav.* Najmanj spodbudni so *zunanji energetski pregledi (svetovanje)*. *Dostopnost, zanesljivost in jasnost informacij* so za kar 75 podjetij zelo pomembni spodbujevalci, v povprečju pa so vseeno med srednje pomembnimi. Čeprav je *konkurenca na trgu* med manj pomembnimi spodbujevalci, jo samo 57 podjetij ocenjuje kot manj pomembno ali nepomembno.

Tako kot ekonomske ovire tudi ekonomski spodbujevalci izstopajo med pomembnejšimi dejavniki investicij v energetsko učinkovitost v tej kot tudi v sorodnih raziskavah. Notranji spodbujevalci, kot je npr. *zmanjšanje stroškov za energijo in stroškov proizvodnje*, so pogosto ugotovljeni spodbujevalci v literaturi (Thollander & Ottosson, 2008; Hasanbeigi, Menke, & du Pont, 2010). Podobno tudi druge raziskave ugotavljajo *pomembnost javnega financiranja* (De Groot, Verhoef, & Nijkamp, 2001; Cagno & Trianni, 2013). Glede drugih spodbujevalcev so ugotovitve neenotne. Nekatere študije takoj za ekonomskimi spodbujevalci ugotavljajo pomembnost *bojazni pred rastjo cen energije* in *zakonske omejitve* (Cagno & Trianni, 2013; Wentemi-Apeaning & Thollander, 2013), medtem ko druge teh ne prepoznavajo za pomembnejše (Côté, Booth, & Louis, 2006; Hasanbeigi, Menke, & du Pont, 2010). *Dostopnost, zanesljivost in jasnost informacij* pa je nasploh manj pomemben spodbujevalec tudi v literaturi (Wentemi-Apeaning & Thollander, 2013). Naša raziskava tudi ugotavlja, da vpliv drugih podjetij na trgu (*konkurenca na trgu* in *izmenjava izkušenj med podjetji v sektorju ali regiji*, *objava primerov dobre prakse*) kot spodbujevalec investicij v energetsko učinkovitost ni pomemben.

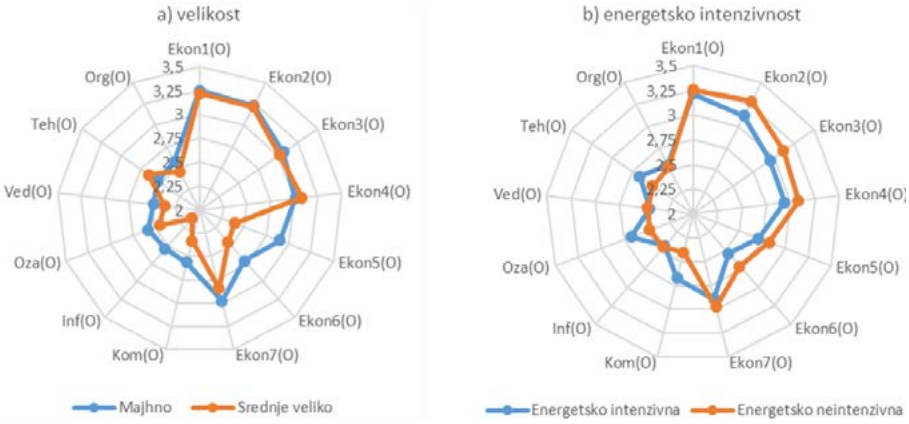
V nadaljevanju je predstavljena analiza ovir in spodbujevalcev energetsko učinkovitih investicij po skupinah podjetij, in sicer glede na velikost (majhno in srednje veliko podjetje) in energetsko intenzivnost, pri čemer je skladno z uveljavljeno opredelitvijo v literaturi podjetje energetsko intenzivno, če stroški za energijo presegajo 3,5 % vseh stroškov podjetja.

Slika 3: Frekvenčna analiza spodbujevalcev energetsko učinkovitih investicij v MSP



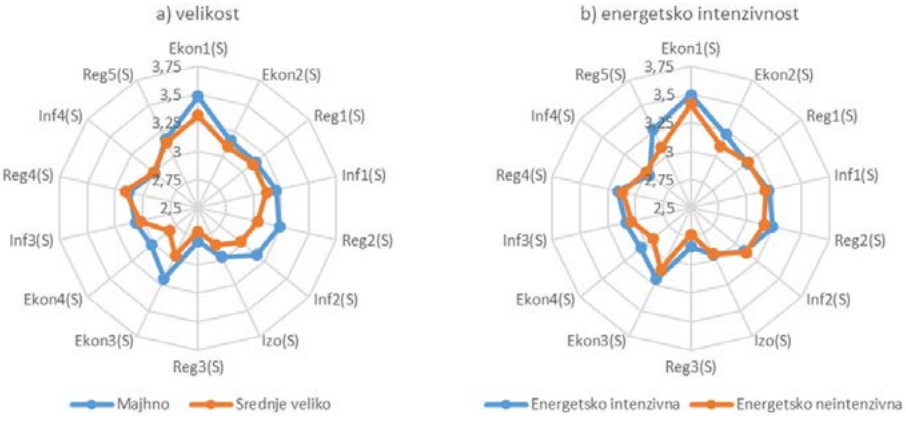
Slika 4 prikazuje primerjavo ovir glede na velikost in energetsko intenzivnost. *Ekonomske ovire* so približno enako ovrednotene ne glede na velikost, razen *tveganja znotraj podjetja, povezana z investicijami v energetsko učinkovitost*, ki so bolj prisotna v majhnih podjetjih, pri čemer je razlika statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,001 (*p*-vrednost = 0,001). Prav tako majhna podjetja pripisujejo statistično značilno večji pomen *pomanjkanju informacij* (*p*-vrednost = 0,008), glede kompetenc, ozaveščenosti, motivacije in organizacije pa razlike niso značilne. *Tehnološke ovire* so, zanimivo, izrazitejše v srednje velikih podjetjih, vendar razlike prav tako niso značilne. Vse *ekonomske ovire* so nekoliko bolj prisotne v energetsko neintenzivnih podjetjih, kar je skladno z ugotovitvami predhodnih raziskav (Trianni, Cagno, & Farné, 2016). Slednje bi lahko delno pojasnili z dejstvom, da se energetsko intenzivna podjetja bolj zavedajo pomena energetske učinkovitosti in so po večini že ukrepala ter s tem uspešno premostila nekatere ovire (Trianni & Cagno, 2012). Energetsko intenzivna podjetja pa bolj občutijo *kompetenčne ovire*, *premajhno ozaveščenost o energetski učinkovitosti* ter *tehnološke ovire*, vendar razlike tako kot v primeru ekonomskih ovir niso statistično značilne.

Slika 4: Ovire glede na a) velikost podjetja in b) energetsko intenzivnost



Slika 5 prikazuje povprečno vrednost spodbujevalcev glede na velikost podjetja in energetsko intenzivnost. Vsi spodbujevalci razen *tehnološke privlačnosti izboljšav* so izrazitejši v majhnih podjetjih. Največje razlike so v pogledu podjetij na *pričakovano zmanjšanje stroškov energije* in *dostopnost javnega financiranja*, *dolgoročno strategijo podjetja* in *ambicioznost in ozaveščenost zaposlenih*. Spodbujevalci investicij so zelo podobno ocenjeni tudi v obeh skupinah energetsko intenzivnih podjetij, pri čemer energetsko intenzivna nekoliko višje vrednotijo spodbujevalce, kot *so zmanjšanje stroškov zaradi manjše porabe energije*, *bojazen pred povečanjem cen energije*, *konkurenco na trgu* in *zakonske zahteve glede energetske učinkovitosti*. Statistična analiza tudi v tem primeru pokaže, da razlike v pomenu spodbujevalcev med obravnavanimi skupinami podjetij niso statistično značilne.

Slika 5: Spodbujevalci glede na a) velikost podjetja in b) energetsko intenzivnost



Sklep

Industrija (še zlasti sektor MSP) je eno izmed prednostnih področij povečanja energetske učinkovitosti v Sloveniji in v EU. Za pripravo ustreznih ukrepov energetske politike pa je treba identificirati ključne ovire in spodbujevalce investicij v energetsko učinkovitost. Ta raziskava je med prvimi, ki proučuje slovenske MSP z analizo širokega nabora ovir in spodbujevalcev investicij v energetsko učinkovitost. Ugotovili smo, da so za podjetja *ekonomske ovire in spodbujevalci* najpomembnejši dejavniki investicij v energetsko učinkovitost, med njimi pa so najpomembnejši *nedostopnost finančnih sredstev, previsoki stroški investicij, premajhna bojazen pred spremembo cen energentov* in *prenizka donosnost investicij*. Med spodbujevalci so najpomembnejši *pričakovano zmanjšanje stroškov energije*, *dolgoročna energetska strategija* in *ambicioznost vodstvenega kadra*. *Zakonske zahteve* so prav tako pomemben spodbujevalec. Iz naših rezultatov sledi, da razen za nekaj dejavnikov podjetja različnih skupin podobno zaznavajo pomembnost ovir in spodbujevalcev, zato ukrepov energetske politike ni treba prilagajati glede na velikost in energetsko intenzivnost podjetij, temveč lahko MSP obravnavamo kot dokaj homogeno skupino podjetij. V majhnih podjetjih bi veljalo nekoliko bolj spodbuditi oblikovanje ukrepov za premagovanje informacijskih ovir in notranjih tveganj, kjer so se razlike pokazale za značilne.

Literatura

Brunke, J.-C., Johansson, M. & Thollander, P. (2014). Empirical investigation of barriers and drivers to the adoption of energy conservation measures, energy management practices and energy services in the Swedish iron and steel industry. *Journal of Cleaner Production, 84*, 509–525.

Cagno, E. & Trianni, A. (2013). Exploring drivers for energy efficiency within small- and medium-sized enterprises: first evidences from Italian manufacturing enterprises. *Applied Energy, 104*, 276–285.

Cagno, E., Trianni, A., Spallina, G. & Marchesani, F. (2017). Drivers for energy efficiency and their effect on barriers: empirical evidence from Italian manufacturing enterprises. *Energy Efficiency, 10*, 855–869.

Cagno, E., Worrell, E., Trianni, A. & Pugliese, G. (2013). A novel approach for barriers to industrial energy efficiency. *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 19*, 290–308.

Côté, R., Booth, A. & Louis, B. (2006). Eco-efficiency and SMEs in Nova Scotia, Canada. *Journal of Cleaner Production, 14*(6–7), 542–550.

De Groot, H., Verhoef, E. & Nijkamp, P. (2001). Energy saving by firms: decision-making, barriers and policies. *Energy Economics, 23*(6), 717–740.

Engelken, M., Römer, B., Drescher, M., Welpe, I. & Picot, A. (2016). Comparing drivers, barriers, and opportunities of business models for renewable energies: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 60*, 795–809.

Granade, H., Creyts, J., Derkach, A., Farese, P., Nyquist, S. & Ostrowski, K. (2009). *Unlocking Energy Efficiency in the U.S. Economy*. McKinsey & Company.

Hasanbeigi, A., Menke, C. & du Pont, P. (2010). Barriers to energy efficiency improvement and decision-making behavior in Thai industry. *Energy Efficiency, 3*(1), 33–52.

Hrovatin, N., Dolšak, N. & Zorić, J. (2016). Factors impacting investments in energy efficiency and clean technologies: Empirical evidence from Slovenian manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, *127*, 475–486.

IEA. (2015). *Policy Pathway - Accelerating Energy Efficiency in Small and Medium-sized Enterprises 2015*. Pridobljeno 2020 iz IEA: https://webstore.iea.org/download/direct/367?fileName=SME_2015.pdf

Rohdin, P. & Thollander, P. (2006). Barriers to and driving forces for energy efficiency in the non-energy intensive manufacturing industry in Sweden. *Energy*, *31*(12), 1836–1844.

Sorrell, S., O'Malley, E., Schleich, J. & Scott, S. (2004). *The economics of energy efficiency*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Podjetja, Slovenija, 2017*. Pridobljeno 2019 iz Statistični urad Republike Slovenije: https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/7341

Thollander, P. & Ottosson, M. (2008). An energy efficient Swedish pulp and paper industry - exploring barriers to and driving forces for cost-effective energy efficiency investments. *Energy Efficiency*, *1*(1), 21–34.

Thollander, P., Palm, J. & Rohdin, P. (2010). Categorizing barriers to energy efficiency-an interdisciplinary perspective. *Energy Efficiency*, 49–62.

Trianni, A. & Cagno, E. (2012). Dealing with barriers to energy efficiency and SMEs: some empirical evidences. *Energy*, *37*(1), 494–504.

Trianni, A., Cagno, E. & Farné, S. (2016). Barriers, drivers and decision-making process for industrial energy efficiency: A broad study among manufacturing small and medium-sized enterprises. *Applied Energy*, *162*, 1537–1551.

Trianni, A., Cagno, E., Worrell, E. & Pugliese, G. (2013). Empirical investigation of energy efficiency barriers in Italian manufacturing SMEs. *Energy*, *49*, 444–458.

Vlada Republike Slovenije. (2017). *Nacionalni akcijski načrt za energetsko učinkovitost 2017–2020*. Pridobljeno 2020 iz https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/si_neeap_2017_si.pdf

Wentemi-Apeaning, R. & Thollander, P. (2013). Barriers to and driving forces for industrial energy efficiency improvements in African industries e a case study of Ghana's largest industrial area. *Journal of Cleaner Production*, *53*, 204–213.

Worrell, E., Bernstein, L., Roy, J., Price, L. & Harnisch, J. (2009). Industrial energy efficiency and climate change mitigation. *Energy Efficiency*, *2*(2), 109–123.

NAČRTOVANJE EKOLOŠKEGA KMETOVANJA Z METODO LINEARNEGA PROGRAMIRANJA

Janez Grad, Talib Damij, Nadja Damij

Povzetek

V prispevku je obravnavana uporaba metode linearnega programiranja za oblikovanje optimalnega letnega načrta proizvodnje na ekološki kmetiji, ki omogoča izračun maksimalnega dobička iz kmetovanja. V ta namen je bil definiran model linearnega programa z namensko funkcijo, ki na temelju izhodiščnih parametrov opredeljuje največji možni letni dobiček iz kmetijske proizvodnje določene kmetije. V modelu so vsebovani in medsebojno povezani zemljišče, delo, kapital in drugi potrebni omejitveni parametri v okviru letnega načrta, ki zagotavlja največji dobiček pri načrtovani proizvodnji. Potrebni podatki za preverjanje modela LP so bili pridobljeni od lastnika uspešne slovenske ekološke kmetije, numerična rešitev problema pa je bila izvedena z metodo simplex programske opreme Excel Solver. Predlagani pristop je pomembno orodje za oblikovanje učinkovitega, uspešnega in dobičkonosnega proizvodnega načrta, ki je v skladu s pričakovanji kmeta.

Uvod

Prispevek opisuje uporabo algoritma linearnega programiranja za izračun optimalnega letnega dohodka in dobička, ki izhajata iz proizvodnega procesa na kmetijskem posestvu.

Po podatkih iz Eurostat statistics explained (2010) je v Sloveniji okrog 74.650 kmetijskih posestev, ki so v splošnem manjša kot v drugih državah Evropske zveze. Poprečna površina posamezne kmetije v zahodnem delu države znaša 6,5 ha, v vzhodnem 6,4 ha, največje kmetije pa obsegajo tudi do 50 ha. Obstajajo težnje, da bi večje kmetije prevzele manjše.

V pretežnem delu se kmetijska posestva posvečajo bodisi posameznim dejavnostim, npr. mlekarstvu, živinoreji in pitanju živali (usmerjena so v pridelavo mlečnih izdelkov, ovčerejo, kozjerejo in v rejo drugih vrst živali), ali pa hkrati poljedelstvu in živinoreji. V obdelovalno površino kmetije (OP) so všteti orne površine, trajne zelene površine, travniki in pašniki, trajne rastlinske kulture in vrtovi. Glavne komponente OP sestavljajo orne površine, trajne zelene površine in travniki. Orne površine so zemljišča – njive, kjer pridelava poteka z oranjem in sejanjem – poljedelstvom po sistemu kolobarjenja. Pridelki so porazdeljeni v več skupin, kot so npr. žitarice

(pšenica, pira, rž, ječmen, oves, koruza, ajda, proso), sočivje, krompir, sladkorna pesa, krmne gomoljnice, krmne rastline, hmelj, sončnice, oljnice, (sveža) zelenjava, rože, rdeče jagode, maline in silažna koruza. Da bi laže preživeli, mnogi kmetje iz pridelkov svoje temeljne dejavnosti pripravljajo in tudi prodajajo končne prehrambne artikle, kot so npr. marmelada (džem), jabolčnik, salama, kruh, sir itd., mnogi pa se na svojih domovih ukvarjajo tudi s kmečko turistično dejavnostjo.

Temeljni vsakoletni cilj kmetovalca je zastaviti takšen proizvodni načrt kmetije, da bi s prodajo opredeljenih izbranih pridelkov prislužil največji možni, tj. maksimalni dobiček. Najuspešnejša metoda, ki jo lahko uporabi v ta namen, je metoda linearnega programiranja (LP), zato je namen tega prispevka pokazati, kako uporabiti to metodo za rešitev tega zahtevnega in zelo pomembnega problema.

Prispevek sestavlja pet sekcij, vključno z uvodno. V drugi sekciji je najprej predstavljen zgoščen opis LP, nato pa so opisani koraki metode simplex. V tretji sekciji je analiziran kompleksen problem načrtovanja kmetijske proizvodnje. Četrta sekcija je namenjena obravnavi težav, s katerimi se spopadajo ekološke kmetije, v nadaljevanju pa je definiran model LP z namensko funkcijo, ki maksimira dobiček v kmetijski proizvodnji. V peti sekciji so podani zaključki raziskave in koristni napotki. Za preverjanje uporabnosti opisane metode LP za izračun optimalne rešitve letnega proizvodnega načrta v kmetijstvu je bila izbrana slovenska ekološka kmetija.

Formuliranje linearnega programiranja za maksimum namenske funkcije

Problem linearnega programiranja za izračun maksimalne vrednosti namenske funkcije z *n* odločitvenimi spremenljivkami in *m* linearnimi omejitvami je možno formulirati v matematični obliki (Taha, 1975; Zeleny, 1982; Winston, 1995; Highle and Wallence, 2003).

Izračunati je treba maksimum funkcije

$$Z = c_1x_1 + c_2x_2 + \ldots + c_nx_n$$

ki je opredeljena z linearnimi pogoji

$$a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \ldots + a_{1n}x_n \leq b_1$$

$$\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots$$

$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \ldots + a_{mn}x_n \leq b_m$$

kjer so $x_j \geq 0$ in $j = 1, 2, \ldots\ldots, n.$

V zgornji formulaciji problema so uporabljena naslednja poimenovanja nastopajočih parametrov (Sofi et al., 2015):

Z = namenska funkcija, katere maksimum se računa
x_j = vhodne spremenljivke
c_j = koeficienti cen namenske funkcije Z
b_i = vrednosti zgornje meje v omejitvah
a_{ij} = koeficienti relacij v linearnih pogojih

V splošnem je možno predstaviti problem LP za izračun maksimuma namenske funkcije tudi v standardni formi (Arsham et al., 2005).

Izračunati je treba maksimum

$$\sum_{j=1}^{n} c_j x_j$$

ki je opredeljena z linearnimi pogoji

$$Ax\,(\leq, =, \geq)\, b\,, x \geq 0\,, b \geq 0$$

kjer so A matrika koeficientov relacij v linearnih pogojih, x vektor odločitvenih spremenljivk in b vektor vrednosti zgornje meje v omejitvah.

Problem je možno podati tudi drugače (Vadnal, 1977; Arsham et al., 2003).

Izračunati je treba maksimum

$$CX$$

kjer je

$$\sum_{j=1}^{n} x_j\, p^j = p^\circ$$

in

$$p^0 = \begin{vmatrix} b_1 \\ \vdots \\ b_m \end{vmatrix}, \quad p^1 = \begin{vmatrix} a_{11} \\ \vdots \\ a_{m1} \end{vmatrix} \quad \dots \quad p^n = \begin{vmatrix} a_{1n} \\ \vdots \\ a_{mn} \end{vmatrix}$$

Metoda simpleksov

Algoritem po metodi simpleksov za izračun maksimuma namenske funkcije, ki je bil uporabljen v prispevku, sestavlja zaporedje računskih korakov.

a) Razširitev prvotnega modela neenačb v model enačb z dodajanjem dopolnilnih in umetnih spremenljivk v neenačbe.
b) Oblikovanje tabele simpleksov in določitev začetne baze oziroma baznih vektorjev.
c) Računanje z_0 in $z_j - c_j$ za $j = 1, \ldots, n$, kjer je z_0 vrednost namenske funkcije, z_j pa predstavlja p^j izražen z baznim vektorjem:

$$z_j = z_j + c_i^B \times a_{ij} \text{ in}$$

$$z_o = z_o + c_i^B \times p_i^o$$

kjer so c_i^B koeficienti cene baznega vektorja.

In določitev vektorja p^k, ki vstopa v bazo, kot

$$z_k - c_k = \max(z_j - c_j), \text{ za } j = 1, \ldots n$$

kjer so c_j koeficienti namenske funkcije, in $z_k - c_k$ po absolutni vrednosti največja negativna vrednost.

d) Določitev vektorja p^r, ki zapušča bazo, kot

$$\min \frac{p_i^o}{a_{ik}}, \quad a_{ik} > o, \quad i = 1, \ldots, m$$

V primeru degeneracije se p^r izračuna kot

$$\min \frac{p_i^j}{a_{ik}}, \quad a_{ik} > o, \quad i = 1, \ldots, m$$

in postopek se konča, ko je p^r ugotovljen.

e) Transformacija vseh koeficientov v vrstici r, kjer

$$a_{rj} = \frac{a_{rj}}{a_{rk}}, j = 1, \ldots, n$$

f) Transformacija vseh drugih koeficientov kot

$$a_{ij} = a_{ij} - \frac{a_{rj}}{a_{rk}} * a_{ik}, (i \neq k)$$

g) Izračun $z_j - c_j$, kjer j =1, …, n, za tekočo rešitev.
h) Če nobena vrednost $z_j - c_j$ ni negativna, je optimalna rešitev ugotovljena, v nasprotnem primeru se postopek ponovi na koraku c.

Problem načrtovanja letne kmetijske proizvodnje

Načrtovanje letne proizvodnje na kmetiji je pogojeno z naslednjimi tremi dejavniki (Dent, 1986):

› z izborom ciljev,
› z izborom možnih aktivnosti (dejavnosti) in
› z opredelitvijo razpoložljivih virov in sredstev ter drugih možnih omejitev.

Temeljni cilj načrtovanja letne proizvodnje na kmetiji je doseči največji možni dobiček iz te proizvodnje. Drugi pomemben cilj je znižanje v ta namen potrebnih finančnih sredstev (denarja, kapitala), ki jih malim kmetijam običajno primanjkuje. Za uresničitev teh ciljev je treba zasnovati pridelavo tistih pridelkov, ki to omogočajo.

Dent (1986) predlaga analizo bruto dohodka, ki kmetu omogoči izbor najboljših aktivnosti. Ta vsebuje naslednje zaporedje korakov:

› izbor aktivnosti, ki daje največji bruto dohodek na enoto zemljišča;
› vključitev te aktivnosti v letni program kmetije do njegove razpoložljive zgornje meje;
› izbor aktivnosti, ki zagotavlja naslednji najvišji bruto dohodek na enoto zemljišča;
› vključitev te aktivnosti v letni program kmetije do njegove razpoložljive zgornje meje;
› nadaljevanje postopka, dokler niso razporejeni vsi razpoložljivi viri.

Načrtovanje kmetijske proizvodnje je zelo zahtevno, ker je pogojeno z mnogimi omejitvami na tem področju, ki tudi otežujejo definicijo in razvoj modela načrtovanja proizvodnje. Običajno se pri modeliranju upoštevajo naslednje najpomembnejše omejitve: zemljišče, delo in kapital. Poleg njih je možno v modelu opredeliti še druge omejitve, ki so pogojene z okoljem kmetovanja in z določeno konkretno situacijo.

Zemljišče je najpomembnejši element – dejavnik, katerega namembnost in uporabo je treba skrbno začrtati. Zemljišča so namreč različnih zvrsti, zato je treba njihovo uporabo pametno porazdeliti med poljedelske kulture, ki jih želi kmet v skladu s potrebami gojiti. Tako se mora npr. odločiti za velikost posameznih parcel določene zvrsti zemljišča, ki so najprimernejše za gojenje izbrane poljedelske kulture. Primeren tovrstni izbor pomeni pomemben doprinos k zmanjšanju stroškov kmetovanja in k povečanju dobička. Doseči ga je možno tudi po matematični poti z vpeljavo posebnih omejitev zemljišča v model kmetije, ki omogočajo definiranje zgornje in spodnje meje velikosti delov zemljišča, ki so namenjeni posameznim vrstam poljedelskih kultur, vključenih v model.

Stroški dela so druga najpomembnejša omejitev za uspešno kmetovanje. Mednje se npr. štejejo življenjski stroški članov kmetije, stroški začasno zaposlenih najetih delavcev in stroški dela oziroma uporabe potrebne strojne opreme. Opravljeno delo se običajno meri v urah na hektar ali kot dnina.

Za uresničitev svojega razvojnega načrta kmetovanja mora kmet vložiti tudi določena finančna sredstva oziroma določen kapital. Za majhne kmetije je ta kapital večinoma omejen, kar od kmeta zahteva skrbno in pametno uporabo za pokritje stroškov vseh dejavnosti na kmetiji.

Iz zgoraj zgoščeno predstavljene zahtevnosti problema načrtovanja kmetijske dejavnosti sledi razumljiv povzetek, da je problem zelo zahteven in da ga ni možno rešiti brez uporabe določene matematične metode za optimizacijo poslovanja, kot je na primer LP.

Ekološka kmetija – primer izdelave letnega načrta kmetijske proizvodnje

Za razvoj modela LP ekološke kmetije je treba poznati in razumeti značilne težave, ki so povezane z okoljem, v katerem deluje. Nekatere od teh težav so višji stroški ekološke pridelave, relativno velik izpad pridelkov slabše kakovosti, majhen dobiček od prodaje pridelkov in za povrh še to, da so ekološke kmetije večinoma relativno majhne in v zasebni lasti.

Optimizacijo načrtovanja kmetijske proizvodnje s pomočjo metode LP je možno izvesti na tri načine, ki jih pogojuje izbrana želena namenska funkcija. Ta lahko opredeljuje najmanjše stroške poslovanja kmetije, največji dobiček poslovanja ali največjo možno proizvodnjo.

Če upoštevamo zgoraj omenjene značilnosti oziroma težave pri načrtovanju ekološkega kmetovanja, še posebno omejena razpoložljiva sredstva, je v prispevku izbran model LP z namensko funkcijo, ki opredeljuje največji dobiček. Ta izbor se ujema z željo kmeta, da z razpoložljivimi sredstvi in viri iztrži čim večji dobiček, medtem ko namenska funkcija, ki opredeljuje najmanjše stroške, ni nujno skladna s kmetovimi cilji. Namenska funkcija, ki opredeljuje največjo možno proizvodnjo, pa je primernejša za državna kmetijska podjetja in velike kmetije (Sofi et al., 2015).

Model linearnega programiranja za ekološko kmetijo

Za v prispevku obravnavano ekološko kmetijo je bil razvit model LP, ki zajema 5 vrst najpomembnejših poljedelskih kultur, ki jih na kmetiji gojijo. Poleg teh na kmetiji gojijo še nekatere druge kulture in različne vrste zelenjave, ki jih pa največ uporabljajo za domače potrebe in potrebe kmečkega turizma, ki ga izvajajo za zaključene družbe, kot npr. za poročna slavja, rojstva, posamezna podjetja in podobno. V model LP so kot spremenljivke vključeni pira, rž, pšenica, ječmen in ajda. V tem zaporedju predstavljajo v modelu LP spremenljivke x_1 do x_5; tako spremenljivka x_1 predstavlja piro, x_2 je rž in tako naprej.

Naloga je izračunati maksimum namenske funkcije *Z*, ki predstavlja maksimalni (največji možni) dobiček realiziranega letnega proizvodnega načrta kmetije. Izhodiščni model LP je bil opredeljen takole.

Namenska funkcija je

$$\text{Max} \qquad z = 300x_1 + 270x_2 + 300x_3 + 260x_4 + 290x_5$$

linearni pogoji omejitev pa so

$$\begin{aligned}
x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 &\leq 18 \\
14.3\,x_1 + 14.3\,x_2 + 14.3\,x_3 + 14.3\,x_4 + 14.3\,x_5 &\leq 300 \\
344.5x_1 + 344.5x_2 + 344.5x_3 + 344.5x_4 + 390x_5 &\leq 7000 \\
x_1 &\geq 3 \\
x_2 &\geq 3 \\
x_3 &\geq 5 \\
x_4 &\geq 1 \\
x_5 &\geq 3
\end{aligned}$$

V našem primeru smo definirali koeficiente namenske funkcije kot dobičke (€/ha) posameznih kultur in 8 linearnih omejitev – neenačb, ki zgoščeno povedano opredeljujejo:

1. omejitev zemljišča, ki določa, da je obdelovalna površina zemljišča enaka ali manjša od 18 ha;
2. omejitev dela, ki določa, da je število delovnih ur delavcev in strojev 300 ali manj;
3. omejitev stroškov, ki določa, da razpoložljivi kapital znaša največ 7000 EUR;

4. preostale omejitve, ki določajo spodnje meje površin zemljišča, ki je namenjeno posameznim kulturam: npr. 4. omejitev (neenačba) določa, da je pira lahko posejana na treh ali več ha, podobno tudi nadaljnji pogoji (neenačbe) določajo spodnje meje za preostale kulture.

Analiza rezultatov

Zgornji primer modela LP je bil na računalniku testiran z uporabo programske opreme Excel Solver.

Izračunana je bila naslednja optimalna rešitev: $x_1 = 6,\ x_2 = 3,\ x_3 = 5,\ x_4 = 1,\ x_5 = 3,$

ki jo je možno na kratko razložiti takole:

› dobljena rešitev kmetu zagotavlja maksimalni dobiček v vrednosti 5240 EUR;
› zemljišče, potrebno za to rešitev pri načrtovanju kmetijske proizvodnje, obsega 18 ha;
› v modelu upoštevane poljedelske kulture zavzemajo površino18 ha: pira 6, rž 3, pšenica 5, ječmen 1 in ajda 3 ha;
› za dobljeno rešitev je potrebno 257,4 delovne ure delavcev in strojne opreme;
› vloženi kapital za to optimalno rešitev je 6337,50 EUR.

Zaključki

Namen prispevka je na področju načrtovanja kmetijske proizvodnje prikazati uporabo metode LP, s katero se izračuna optimalna rešitev letne proizvodnje na obravnavani kmetiji. V izbranem modelu LP je definirana namenska funkcija, katere rešitev predstavlja največji možni (maksimalni) dobiček načrtovanega proizvodnega procesa. Takšno načrtovanje proizvodnje omogoča kmetu uresničitev njegove vizije, kako uspešno kmetovati. Za računalniško obdelavo modela je bila izbrana metoda simpleksov, potrebni podatki pa so bili pridobljeni na uspešni ekološki kmetiji. Zanimivo je, da konkretna rešitev kaže nepričakovano velik dobiček glede na potreben finančni vložek.

Letno načrtovanje kmetijske dejavnosti je element večletnega načrtovanja, ki ga je treba občasno ponavljati s spremenjenimi vrednostmi vhodnih parametrov. V njem je treba upoštevati tudi spremembe vrednosti parametrov, ki jih zahteva kolobarjenje, to je zamenjavo namembnosti uporabe določenih zemljišč za zagotavljanje njihove primerne rodovitnosti. Z zadostnim znanjem in potrebno računalniško podporo bi lahko kmet to nalogo opravil sam, zanesljivejši pristop pa zahteva, da se v proces vključita izbrana agronom in računalniški strokovnjak, kar pa povzroča dodatne stroške.

Za konec je treba poudariti, da ekološke kmetije opravljajo svojo dejavnost v drugačnem okolju in pod zahtevnejšimi pogoji kot običajne, neekološke kmetije. Pri njih nastopijo razne težave, kot so npr. višji stroški pridelave, manjša proizvodnja dobrin in še drugi problemi. Menimo, da bi jim morala država priskočiti na pomoč tako s potrebnimi subvencijami kot tudi s strokovnjaki (agronom, računalniška obdelava), če naj še naprej pridelujejo zdravo prehrano.

Zahvala

Avtorji se zahvaljujejo gospodu Tonetu Čiču, lastniku ekološke kmetije v vasi Dolsko 19, 1262 Dol pri Ljubljani, Slovenija, cic.bostjan@gmail.com, za njegovo prijazno pomoč in sodelovanje pri zbiranju podatkov z njegove kmetije, ki so bili potrebni za oblikovanje predstavljenega modela LP v tem prispevku.

Viri

Arsham H., Damij T. in Grad J. (2003). An algorithm for simplex tableau reduction: the Push-to-Pull solution strategy. Applied Mathematics and Computation, 137, 525–547.

Arsham H., Cimperman G., Damij N., Damij T. in Grad J. (2005). A computer implementation of the Push-and-Pull algorithm and its computational comparison with LP Simplex method. Applied Mathematics and Computation, 170, 36–63.

Dent J. B. (1986). *Farm planning wit linear programming: concept and practice*. Butterworths, Sydney.

Eurostat statistics explained (2010). Archive: Agricultural census in Slovenia https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Agricultural_census_in_Slovenia)

Highle J. L. in Wallence S. W. (2003). Sensitivity analysis and uncertainty in linear programming. Informiz, 33, 53–60.

Sofi N. A., Aquil A., Mudasir A. in Bilal A. B. (2015). Decision making in agriculture: a linear programming approach. International Journal of Modern Mathematical Sciencies, 13 (2), 160–169.

Taha H. H. (1975). Integer programming: theory, applications and computations. Academic Press, New York.

Vadnal A. (1971). *Rešeni problemi linearnega programiranja*. Sigma, Ljubljana, Slovenia.

Winston W. L. (1995). *Introduction to mathematical programming: applications and algorithms*. 2nd Edition, Belmont, Duxbury, California.

Zeleny M. (1982). *Multiple criteria decision making.* McGraw Hill Book Company, New York.

ANALIZA DOSTOPNOSTI KULTURNEGA TURIZMA V LJUBLJANI PREDSTAVNIKOM RANLJIVIH SKUPIN

Naja Marot, Irena Ograjenšek

Povzetek

V Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020 je kultura opredeljena kot glavni motiv prihodov turistov. Za učinkovito upravljanje ponudbe kulturnih dobrin pa Ljubljani manjka ločena strategija razvoja kulturnega turizma s ciljem zagotavljanja enake dostopnosti ponudbe vsem, tudi ranljivim oziroma prikrajšanim skupinam prebivalcev. To nišo v pričujočem prispevku zapolnjujemo s ciljno analizo (v kateri smo se osredotočili na štiri ciljne potencialno ranljive oziroma prikrajšane segmente prebivalstva: mlade, starejše, osebe z oviranostmi ter mlade družine) in seznamom priporočil, ki jih velja v času pandemije, ko so mestne turistične destinacije v pretežni meri odvisne od domačih gostov, še posebno pazljivo preučiti in smiselno implementirati.

Uvod

Turizem, pred pandemijo glavna gospodarska panoga 21. stoletja, ima poleg številnih ekonomskih funkcij, kot so ustvarjanja novega dohodka, prerazdeljevanja ustvarjenega dohodka in zaposlovanje, tudi učinke na okolje in prostor. Temeljni paradoks turizma je v njegovi gospodarski odvisnosti od kakovostnega naravnega okolja in kulturnih dobrin na eni ter njunega uničevanja na drugi strani. Med vsemi tipi turizma sta bila pred pandemijo najbolj v porastu mestni turizem in z njim povezan kulturni turizem (po podatkih European Cities Marketing za leto 2018 s 37-odstotnim deležem in 15-odstotno letno stopnjo rasti). Pri tem privlačnosti kulturnega turizma (potovanje obiskovalcev do kulturnih znamenitosti izven mest stalnega prebivališča, da bi pridobili nove informacije in izkušnje ter zadostili svojim potrebam po kulturi) niso namenjene le turistom. Višjo kakovost življenja in boljšo zadovoljitev potreb po kakovostnem bivanju zagotavljajo tudi lokalnemu prebivalstvu.

Ljubljana je po številu turističnih prihodov (po podatkih SURS jih je bilo v letu 2017 840.000) in nočitev (1.548.487) med vodilnimi slovenskimi mestnimi destinacijami. Zaradi bogate zgodovine in lokacije kulturnih institucij nacionalnega pomena, kot je na primer SNG Opera in balet Ljubljana, pa je tudi kulturna prestolnica Slovenije.

V *Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020* (Turizem Ljubljana, 2014) je kultura opredeljena kot glavni motiv prihodov turistov v

Ljubljano, vendar za učinkovito upravljanje ponudbe kulturnih dobrin mestu manjka ločena strategija razvoja kulturnega turizma s ciljem zagotavljanja enake dostopnosti ponudbe vsem, tudi ranljivim oziroma prikrajšanim skupinam prebivalcev. Obstoječe *Strateške smernice kulturnega turizma v Ljubljani* (Turizem Ljubljana, 2016) ranljivim skupinam ne posvečajo pozornosti.

To nišo v pričujočem prispevku zapolnjujeva s ciljno analizo, namenjeno ovrednotenju cenovne, fizične ter vsebinske (programske) dostopnosti obstoječe kulturne ponudbe. V analizi, ki sva jo s skupino sodelavcev izvedli v okviru programa ŠIPK – Študentski inovativni projekti za družbeno korist, ki ga sofinancirata Evropski socialni sklad ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS, smo se osredotočili na štiri ciljne potencialno ranljive oziroma prikrajšane segmente prebivalstva: mlade, starejše, osebe z oviranostmi ter mlade družine (tj. družine s predšolskimi otroki). Na njeni osnovi kot nadgradnjo ugotovljenih dejstev podajava priporočila, ki jih velja v času pandemije, ko so mestne destinacije v pretežni meri odvisne od domačih gostov, še posebno pazljivo preučiti in smiselno implementirati.

Pomen vključevanja ranljivih oziroma prikrajšanih skupin v turizem

Po opredelitvi Svetovne turistične organizacije (UNWTO, 2013) med prikrajšane uvrščamo:

› gibalno in senzorno ovirane osebe (tj. osebe, ki so lahko ovirane bodisi trajno, npr. slepe in slabovidne osebe ter paraplegiki, bodisi začasno, npr. zaradi poškodb, kot so zlomi in zvini);

› osebe z intelektualnimi in psihičnimi ovirami (npr. osebe z Downovim sindromom);

› osebe, ki potujejo z otroki v otroških vozičkih;

› starostnike ter

› osebe ki jim je turizem težje dostopen iz ekonomskih (slabo finančno stanje), socialnih (socialna izoliranost) in drugih zdravstvenih razlogov (kot so npr. alergije ali oslabljen imunski sistem).

Po ocenah v Evropi po t. i. dostopnem turizmu vsako leto povprašuje 127 milijonov ljudi. V raziskavi Evropske komisije med Evropejci (Evropska komisija, 2016) je bilo ugotovljeno, da leta 2015 ni niti ene noči izven doma preživelo 26 % vprašanih, najpogostejši navedeni razlog za to pa je bilo pomanjkanje denarja.

V Sloveniji je po ocenah 170.000 invalidnih oseb in 230.000 bolnikov z dolgotrajnimi boleznimi (Vrečko, 2013). Turistično udejstvovanje tem osebam in njihovim družinskim članom povečuje kakovost življenja, izboljšuje družinske odnose in zmanjšuje občutek socialne izključenosti.

Svetovna turistična organizacija (UNWTO) je že leta 2013 pripravila smernice za povečanje dostopnosti turizma, ki vsebujejo sedem glavnih skupin predlogov. Te se nanašajo na upravljanje turističnih destinacij (povezovanje turističnih ponudnikov in regulacija na ravni destinacij), turistične informacije in oglaševanje (dosledno in jasno informiranje o dostopnosti, inkluzivno oglaševanje), arhitekturne ukrepe in ureditve (omogočanje vertikalnega in horizontalnega gibanja, ureditev primernih parkirnih mest), promet in prometno ureditev (dostopen javni potniški promet), nastanitve, restavracije in konferenčne centre (ponujanje prilagojenih storitev in namestitev), kulturne dejavnosti ter druge dejavnosti in prireditve.

Sistematično vključevanje ranljivih oziroma prikrajšanih skupin v turistične tokove zahteva širitev in prilagoditev ponudbe, s tem pa v turizmu in prometu nastajajo nova delovna mesta. Prav tako se z vključevanjem starejših oseb zmanjšuje vpliv sezonskosti turizma, saj imajo starejši čas za turistična potovanja tudi izven glavne turistične sezone.

Po informacijah Turizma Ljubljana je obdobje glavne turistične sezone med junijem in septembrom. Pred pandemijo jim jo je že uspelo raztegniti na obdobje med marcem in decembrom, saj so turistični delavci predsezonske in posezonske mesece uspešno zapolnjevali s kongresnim turizmom.

Metodološki okvir raziskave

Dostopnost kulturne ponudbe v Ljubljani za ranljive skupine smo s sodelavci ugotavljali na dva načina: s skritimi obiski 15 izbranih institucij in preko intervjujev, opravljenih s predstavniki 10 kulturnih institucij.

Skriti obiski so potekali v aprilu in maju 2019, pri njihovi izvedbi je sodelovalo osem študentov Univerze v Ljubljani z različnih fakultet in študijskih smeri (Biotehniška fakulteta, Oddelek za krajinsko arhitekturo; Ekonomska fakulteta, Visoka poslovna šola ter podiplomski študijski program Turizem; Filozofska fakulteta, Oddelek za geografijo; Fakulteta za družbene vede, smer Analitska sociologija).

Obiskali smo 15 kulturnih ponudnikov: Cankarjev dom, Center urbane kulture Kino Šiška, Kinodvor, Ljubljanski grad, Mestni muzej Ljubljana, Moderno galerijo, Muzej za arhitekturo in oblikovanje, Muzej novejše zgodovine Slovenije, Narodno galerijo, Narodno in univerzitetno knjižnico, Pivovarno Union, Plečnikovo hišo, Slovensko

filharmonijo, Slovenski etnografski muzej in Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana.

Popis je bil opravljen po vnaprej pripravljenem obrazcu in je bil razdeljen na del, opravljen v procesu namiznega raziskovanja (pregled spletne strani institucije), ter terenski popis znotraj same institucije. Na internetu je popisovalec predhodno preveril dostopne podatke o vrstah in ceni vstopnic, načinih ogleda in ponudbi (prireditev) za prikrajšane skupine, preveril pa je tudi delovni čas, jezikovno dostopnost informacije ter informacije o dostopnosti za invalide. Nato je ob obisku institucije primerjal dostopne podatke s spletnih strani institucij z realnim stanjem in popisal še obstoj infrastrukture, kot je previjalnica, otroški kotiček, odložišče za otroške vozičke, urejenost pragov in opremljenost z dvigalom.

Intervjuje smo izvedli s predstavniki 10 kulturnih institucij: Cankarjev dom, Center urbane kulture Kino Šiška, En Knap, Festival Ljubljana, Ljubljanski grad, Mednarodni grafični likovni center, Muzej novejše zgodovine Slovenije, Muzej za arhitekturo in oblikovanje, Narodni muzej Slovenije in Slovenski etnografski muzej.

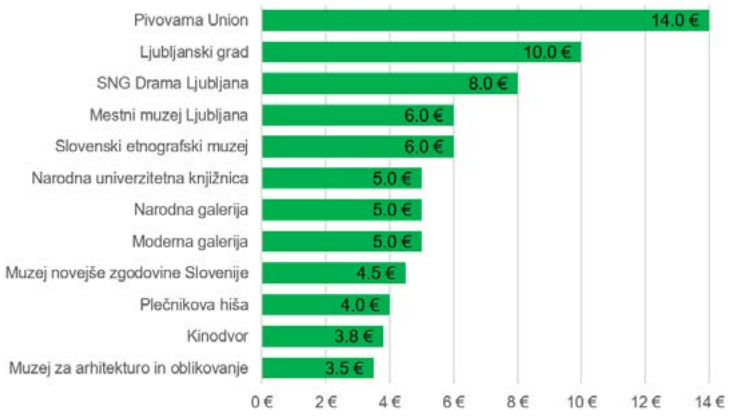
Vodila za izvedbo intervjujev s predstavniki institucij, ki so potekali v istem obdobju kot skriti obiski, so vsebovala tri ključne vsebinske sklope: (a) dostopnost ponudbe (cenovna in fizična); (b) prilagojenost ponudbe, tj. (ne)obstoj posebnih programov za ranljive skupine, in (c) načini informiranja ranljivih skupin. Za intervjuje smo se dogovorili s pomočjo Turizma Ljubljana, ki je v projektu ŠIPK sodeloval kot partner iz prakse in v okviru katerega deluje skupina za kulturni turizem. Slednjo sestavljajo predstavniki kulturnih institucij, delujočih v slovenski prestolnici.

Temeljne ugotovitve in priporočila

Cenovna dostopnost kulturne ponudbe

Cenovno (ne)dostopnost kulturne ponudbe v Ljubljani ilustrirava s primerjalnim prikazom cen navadne vstopnice pri izbranih ljubljanskih kulturnih ponudnikih (slika 1). Iz prikaza je jasno razvidna razlika med ponudniki javnega in zasebnega sektorja, saj se prvi bolj trudijo za cenovno dostopnost svoje ponudbe ranljivim skupinam. Seveda pa velja poudariti, da slika ne prikazuje istovrstne ponudbe v primerjavo vključenih institucij. V ponudbo Pivovarne Union je npr. vključena degustacija, ki je pri drugih ponudnikih ne najdemo.

Slika 1: Primerjalni prikaz cen navadne vstopnice izbranih ljubljanskih kulturnih ponudnikov v maju 2019



Opombe: Prikazujemo cene najcenejših vstopnic za odrasle. Pri Ljubljanskem gradu je bila izbrana vstopnica brez vožnje z vzpenjačo, pri SNG Drami je bila izbrana vstopnica za izvenabonmajske vstopnice v četrtem prostoru. Pri Kinodvoru je bila izbrana vstopnica za izvenabonmajske projekcije v Mali dvorani. Pri ostalih kulturnih ustanovah so bile izbrane vstopnice za stalne razstave. V grafikonu niso prikazane ustanove, v katerih je cena vstopnice odvisna od vrste prireditve. Te ustanove so Cankarjev dom, Slovenska filharmonija in Center urbane kulture Kino Šiška.

V tabeli 1 v nadaljevanju prikazujemo vrste vstopnic po v raziskavo vključenih institucijah. Poseben stolpec je namenjen pregledu kategorij obiskovalcev s prostim vstopom.

Tabela 1: Vrste vstopnic in kategorije obiskovalcev s prostim vstopom (Ljubljana, maj 2019)

Institucija	Navadna vstopnica	Družinska vstopnica	Znižana cena vstopnice (otroci, dijaki, študenti, upokojenci)	Druge vrste vstopnic	Kategorije obiskovalcev, ki imajo zagotovljen prost vstop
Cankarjev dom	Odvisno od dogodka	Določene prireditve	Določene prireditve.	/	/
Center urbane kulture Kino Šiška	Odvisno od dogodka	Ne	20 % popust	/	Predšolski otroci, gibalno in senzorno ovirane osebe ter njihovi spremljevalci.
Kinodvor	3,80–5,30 eur	Ne	2,90–4,50 eur	Člani kluba Kinobalon 2,50–3,00 eur. Osebe z oviranostmi 1,90–2,70 eur.	Spremljevalci oseb z oviranostmi.
Ljubljanski grad	10 eur	24 eur	7 eur	/	Otroci, mlajši od 7 let, v spremstvu staršev, gibalno ovirane osebe s spremljevalcem, osebe s posebnimi potrebami, imetniki veljavnih članskih kartic (npr. ICOM*, SMD** itd.)
Mestni muzej Ljubljana	6 eur	14 eur	4 eur		Imetniki veljavnih muzejskih kartic, spremljevalci invalidov in predstavniki medijev.
Moderna galerija	5 eur	10 eur	2,50 eur Nejasnost pri ceni vstopnic za otroke	/	Vsako prvo nedeljo v mesecu, predšolski otroci, nezaposleni, gibalno in senzorno ovirane osebe ter njihovi spremljevalci, imetniki veljavnih muzejskih kartic in člani umetnostnozgodovinskega društva
Muzej novejše zgodovine Slovenije	4,50 eur	8 eur	2,50 eur	Imetniki evropske mladinske kartice 1,25 eur. Člani KLUBA VETERAN 1,75 eur. Turistična kartica Urbana 2,10 eur. Turistična kartica mesta Ljubljana, Zavod Žiga Zois 2,80 eur. Delavnice za predšolske skupine 1 eur. Delavnice za šolske skupine 2,50 eur.	Predšolski otroci, invalidne osebe spremljevalci skupin, brezposelni, imetniki veljavnih muzejskih kartic in predstavniki medijev.
Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO)	3,50 eur	6 eur	2 eur	Imetniki Evropske mladinske kartice 1,30 eur.	Predšolska mladina, invalidi, brezposelni, spremljevalci, novinarji, člani strokovnih združenj in člani Kluba prijateljev MAO.
Narodna galerija	5–10 eur	7–15eur	3–5 eur	3–5 eur sponzorji	Častni člani NG, Prijatelji NG, člani Galovega kluba, imetniki veljavnih muzejskih kartic (npr. ICOM in SMD), člani ZDSLU***, Oddelek za umetnostno zgodovino FF, ALUO****, Pedagoška fakulteta - Likovna pedagogika, Srednja šola za oblikovanje in fotografijo, Šola za risanje in slikanje Art House, člani Društva restavratorjev Slovenije, predšolski otroci, maturanti programa umetnostna zgodovina, novinarji, invalidi, spremljevalci invalidov, brezposelne osebe.

Institucija	Navadna vstopnica	Družinska vstopnica	Znižana cena vstopnice (otroci, dijaki, študenti, upokojenci)	Druge vrste vstopnic	Kategorije obiskovalcev, ki imajo zagotovljen prost vstop
Narodna univerzitetna knjižnica	5 eur	Ne	3 eur	Brezplačen voden ogled za otroke v sklopu Čukčevih sobot.	/
Pivovarna Union	14 eur	Ne	Otroci in dijaki 7 eur. Študenti in upokojenci 11,20 eur.	/	Otroci do 6 let.
Plečnikova hiša	4 eur	10 eur	2,50 eur	Brezposelni in invalidi 2,50 eur.	Spremljevalci invalidov, imetniki veljavnih muzejskih kartic in predstavniki medijev.
Slovenska filharmonija	Odvisno od dogodka	Ne	Glej druge vrstev stopnic	Popust (50 %) za dijake, študente in upokojence pri vpisu abonmajev. Popust za mlajše od 25 let in starejše od 65 let (20–25 %)	/
Slovenski etnografski muzej	6 eur	12 eur	3 eur	Delavnica 4–50 eur. Družinska celoletna 30 eur.	Predšolski otroci, muzejski doantorji, osebe s posebnimi potrebami, spremljevalci skupin, brezposelni, imetniki veljavnih muzejskih kartic in predstavniki medijev.
SNG Drama Ljubljana	8–18 eur	Ne	20 % popust. Nejasnosti pri ceni vstopnic za otroke	20 % popust za člane Slavističnega društva Ljubljana, člane kluba Svet knjige, člani Mreže klubov alumnov Univerze v Ljubljani in imetniki kartice Pika. 10 % popust za člane kluba Zavarovalnica Generali – Generali Club.	Brezposelni in invalidi na invalidskem vozičku.

Legenda:
* ICOM = International Council of Museums (Mednarodni muzejski svet)
** SMD = Slovensko muzejsko društvo
*** ZDSLU = Zveza društev slovenskih likovnih umetnikov
**** ALUO = Akademija za likovno umetnost in oblikovanje Univerze v Ljubljani

Glede na veliko nevarnost nadaljnjega razslojevanja prebivalcev v luči pandemije, s tem pa slabšanja njihovih možnosti dostopa do kulturne ponudbe, velja razmišljati o uvedbi dodatnih sistemskih ukrepov prostega vstopa (lahko tudi omejenega s kvotami in vezanega na predhodno rezervacijo) enkrat mesečno ali celo enkrat tedensko.

Fizična dostopnost kulturne ponudbe

Mestna občina Ljubljana je v preteklosti uspešno izvedla številne projekte izboljšanja dostopnosti za invalide, npr. odstranjevanje visokih robnikov na cestnih prehodih v sklopu urejanja kolesarskih poti ter urejanje območij za pešce in kolesarje. V procesu urejanja obrežij Ljubljanice je s klančinami povečala dostopnost obrečnega prostora za osebe v invalidskih vozičkih. Ob urejanju središča mesta pa je zaradi odstranjevanja robnikov povečala tudi dostopnost turističnih znamenitosti, hotelov in javnih ustanov. Med infrastrukturnimi ukrepi velja omeniti tudi ureditev javnih sanitarij, primernih za invalide.

K mobilnosti gibalno oviranih oseb je v Ljubljani prispevala tudi prilagoditev javnega prometa in uvedba invalidom prijaznega taksija ter možnost brezplačnega parkiranja na parkirnih mestih za invalide. Poleg naštetega je mogoča tudi izposoja električnega priklopa za električne invalidske vozičke.

V okviru analiziranih institucionalnih ponudnikov kulturnih storitev lahko stanje fizične dostopnosti oceniva le kot srednje dobro (glej tabelo 1). Mnoge pomembne institucije namreč dostopa za invalide sploh nimajo urejenega, med njimi najdemo Narodno in univerzitetno knjižnico, Pivovarno Union, Plečnikovo hišo, Muzej za arhitekturo in oblikovanje, Narodno galerijo in Slovensko filharmonijo. Paradoksalno imajo nekatere med njimi (npr. Plečnikova hiša ter Pivovarna Union) kljub temu izjemno lepo urejene sanitarije za invalide. Kot izhaja iz intervjujev, je temeljni razlog za takšno stanje v večini primerov spomeniška zaščita stavb, iz katere izhajajo tehnični in finančni pogoji, ki praktično onemogočajo vgradnjo dvigal.

Fizična ovira za invalide je tudi višina pragov; v analiziranih institucijah so večinoma sicer dovolj nizki, da invalidu s spremljevalcem ne povzročajo prevelikih težav, lahko pa so moteči za invalide, ki institucije obiščejo brez spremljevalca.

Previjalnice za otroke so bile v maju 2019 med analiziranimi ponudniki na voljo le v Kinodvoru, na Ljubljanskem gradu, v Mestnem muzeju Ljubljana, v Moderni galeriji ter v Plečnikovi hiši. V ostalih institucijah previjalnic ni. Z izjemo Kina Šiška, Mestnega muzeja Ljubljana in Moderne galerije tudi ni poskrbljeno za parkiranje otroških vozičkov, za kar sicer ni potreben poseg v stavbno substanco, saj bi jih bilo mogoče shraniti pod primernim nadstreškom.

Večina razstav in gledaliških prireditev žal še vedno ostaja nedosegljivih gluhim in naglušnim, čeprav bi jim dostop lahko hitro omogočili z ustreznimi nadnapisi.

Prilagojenost kulturne ponudbe posameznim ranljivim segmentom

Večina institucij (izjema so Narodna in univerzitetna knjižnica, Slovenska filharmonija in Pivovarna Union) redno ponuja posebne **otroške delavnice** (glej tabelo 2), poseben otroški kotiček pa smo našli le v Muzeju za arhitekturo in oblikovanje. Ta segment bi torej lahko ponudniki kulturnih storitev z vidika privabljanja lokalnih obiskovalcev zelo hitro dopolnili.

Družinam s predšolskimi otroki najprijaznejše institucije so Kinodvor, Moderna galerija, Narodna in univerzitetna knjižnica ter Plečnikova hiša. Kinodvor ima zelo zanimivo ponudbo v sklopu abonmaja Kinobalon, prireja pa tudi t. i. "kino v plenicah". Moderna galerija organizira t. i. "vozičkanja po umetnosti", ki omogočajo oglede razstav tudi staršem z majhnimi otroki. Družinski obiski so mogoči tudi v Plečnikovi hiši.

Tabela 2: Dejavniki ustreznosti in dostopnosti kulturne ponudbe v Ljubljani za otroke oziroma družine s predšolskimi otroki, stanje v maju 2019

Institucija	Otroški kotiček	Prilagoditev ponudbe (posebne oznake za otroke, vsebina plakatov skrajšana)	Previ-jalnica	Otroški vozički (odložišče, dostop)	Delavnice za otroke
Cankarjev dom					
Center urbane kulture Kino Šiška		*			
Kinodvor					
Ljubljanski grad					
Mestni muzej Ljubljana					
Moderna galerija					
Muzej novejše zgodovine Slovenije					
Muzej za arhitekturo in oblikovanje					
Narodna galerija	/		/		
Narodna in univerzitetna knjižnica					
Pivovarna Union					
Plečnikova hiša		/			
Slovenska filharmonija					
Slovenski etnografski muzej					
SNG Drama Ljubljana					

Legenda:
* Le v primeru otroškega dogodka

Da / Obstaja / Urejeno
Ne / Ne obstaja / Neurejeno

Vir: Marot et al., 2019, str. 59.

Kar se **ponudbe za mlade** tiče, je pomembna ovira vsebinska diferenciacija delavnic in dogodkov zanje ter delavnic in dogodkov za odrasle. Večina delavnic in dogodkov, namenjena tako mladim kot tudi odraslim, je namreč oglaševana enotno. Pozitivno je dejstvo, da vse analizirane ustanove ponujajo popuste za študente in dijake, mnoge pa tudi posebne abonmaje. Primer dobre prakse je SNG Drama Ljubljana, ki na svojih odrih uprizarja predstave, primerne za osnovnošolce in srednješolce, ki jih dopolnjujejo tudi delavnice. Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO) se trudi mlade vključiti kot razstavljavce in obiskovalce, ponuja pa tudi možnost opravljanja prakse.

Le štiri med analiziranimi institucijami prirejajo posebne delavnice **za starejše obiskovalce**. To so Center urbane kulture Kino Šiška, Mestni muzej Ljubljana, Moderna galerija in Slovenski etnografski muzej. V tem okviru je še veliko prostora za izboljšave, v času pandemije sicer ob striktnem upoštevanju priporočil NIJZ.

Načini informiranja prikrajšanih skupin

Najšibkejši element storitvenega spleta na področju kulturne ponudbe v Ljubljani je področje informiranja. Da tega ne ugotavljava prvi, potrjuje dejstvo, da so nekateri zainteresirani posamezniki v preteklosti že zbirali in s pomočjo sodobnih tehnologij objavljali informacije o dostopnosti ustanov s kulturno ponudbo v Ljubljani. Leta 2014 je tako nastal blog *Dostopna Ljubljana*, na osnovi katerega je Mestna občina Ljubljana v letu 2019 izdala prikupno, na spletu dostopno knjižico, leta 2018 pa aplikacija *Ljubljana by Wheelchair*, s katero je mogoče brezplačno dostopati do aktualnih informacij o dostopnosti javnih ustanov in turističnih znamenitosti Ljubljane.

Gibalno prikrajšane skupine pa so samo en segment med vsemi ranljivimi, zato bi bilo treba nujno oblikovati osnovne standarde dostopnosti (fizične, cenovne, vsebinske ...) za vse ranljive skupine, jih uresničiti, o ureditvah pa redno in sistematično obveščati zainteresirane javnosti.

Sklep

V okviru prejšnje točke sva že podali ključna priporočila v zvezi z izboljšanjem cenovne in fizične dostopnosti kulturne ponudbe v Ljubljani za našo raziskavo ključnih prikrajšanih skupin, z dodatno prilagoditvijo vsebine ponudbe zanje ter z oblikovanjem osnovnih standardov dostopnosti, ki bi bili osnova za njihovo redno in sistematično obveščanje.

V sklepu se zato osredotočava na dva druga pomembna vidika, in sicer na temeljno slabost naše raziskave ter na izzive za prihodnja raziskovanja.

Kot temeljno slabost raziskave velja izpostaviti dejstvo, da je skrito opazovanje v kulturnih institucijah izvajalo preveč posameznikov. Čeprav so imeli vsi enaka navodila za opazovanje, je iz njihovih poročil razvidno, da niso bili vsi enako pozorni na iste podrobnosti, kar omejuje domet primerjalne analize. Poleg tega so bile v raziskavo vključene izbrane kulturne ustanove, ki s svojo ponudbo primarno ciljajo na domače obiskovalce (npr. SNG Drama), kar nedvomno vpliva na raziskovalne rezultate (npr. o vsebinski in jezikovni dostopnosti kulturne ponudbe v Ljubljani).

Ob morebitni ponovni izvedbi raziskave bi bilo smiselno analizirati elemente kulturne ponudbe, prisotne v (oziroma vezane na) e-kanale. V luči pandemije in pobud, kakršna je npr. pobuda Tretji oder (https://tretjioder.si/), se namreč njihova pomembnost izrazito povečuje.

Literatura

European Cities Marketing (2018): *Benchmarking Report*. 14th Official Edition 2017-2018. Vienna, Modul University.

Evropska komisija (2013): *Flash Eurobarometer 432: Attitudes of Europeans Towards Tourism Report*. Coducted by TNS Political & Social at the request of the European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

Ljubljana by Wheelchair (b.l.). https://www.ljubljanabywheelchair.com/

Marot, N., Ograjenšek, I., Jaušovec, L., Kocijančič, T., Konda, U., Kralj, E., Perković, A., Pogačnik, A., Stubičar, N., Tripar, R., Žalac, D. (2019): *V-Kultur: vrednotenje ponudbe kulturnega turizma v Ljubljani : končno poročilo.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, 110 str.

Mestna občina Ljubljana (2019): *Dostopna Ljubljana*. https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/Dostopna-Ljubljana-SLO-E.pdf

Mestna občina Ljubljana (2010): *Ljubljana – občina po meri invalidov*. https://www.ljubljana.si/sl/mestna-obcina/publikacije-mol/?start=160

Statistični urad Republike Slovenije (SURS) (2017): Turistična statistika. https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/20_Ekonomsko/

Turizem Ljubljana (2016): *Strateške smernice kulturnega turizma v Ljubljani (2017–2020)*, Ljubljana.

Turizem Ljubljana (2014): *Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020*, Ljubljana.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2013): Recommendations on Accessible Tourism for all. Madrid. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/recommendationsaccesstourismforallenok.pdf

Vrečko, M. (2013): *Prilagojenost hotela zdravilišča Laško za ljudi s posebnimi potrebami* [diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Projektni okvir, financiranje študije ter člani projektne skupine

Študija je bila pripravljena v okviru projekta V-KULTUR – Vrednotenje ponudbe kulturnega turizma v Ljubljani, financiranega preko programa Študentski inovacijski projekti za družbeno korist. Program sofinancirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. V projektu smo sodelovali pedagoški mentorici doc. dr. Naja Marot (Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta) in red. prof. dr. Irena Ograjenšek (Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta), Anita Humar in Neža Semič iz Turizma Ljubljana kot mentorici iz prakse ter študenti Luka Jaušovec, Anja Pogačnik in Nina Stubičar (Študijski program krajinska arhitektura UL BF), Uroš Konda in Anja Perković (Visoka poslovna šola, UL EF), Renee Tripar (Študijski program turizem, UL EF), Domen Žalac (Študijski program analitska sociologija, UL FDV) ter Tjaša Kocijančič in Erik Kralj (Študijski program geografija, UL FF).

SKRB ZARADI PODNEBNIH SPREMEMB IN TRAJNOSTNE PORABNIŠKE VREDNOTE MLADIH V SLOVENIJI

Mila Zečević, Petar Gidaković in Vesna Žabkar

Povzetek

Z rastjo zavedanja o podnebnih spremembah in človeškem vplivu nanje se spreminjajo tudi vrednote in vedenje porabnikov, ki v procesu nakupnega odločanja ocenjujejo različne, s trajnostjo povezane dejavnike. Vprašanje pa ostaja, kako ti dejavniki vplivajo na trajnostne porabniške vrednote (TPV), ki jih porabniki izražajo v svojih nakupnih odločitvah. V članku obravnavamo občutek soodgovornosti, okoljsko zaskrbljenost, zaznano opolnomočenje in skepticizem. S pomočjo vprašalnika smo na vzorcu mladih porabnikov s prebivališčem v Sloveniji identificirali občutek soodgovornosti in zaznano opolnomočenje kot pomembna dejavnika, ki pozitivno vplivata na trajnostne porabniške vrednote mladih porabnikov, in oblikovali priporočila za ravnanje na področju trajnostnega vedenja porabnikov.

Uvod

V zadnjih nekaj desetletjih, ko se okoljski pogoji hitro spreminjajo, so učinki na življenje ljudi vse bolj očitni (Trudel, 2019), zato pritegnejo veliko pozornosti javnosti in množičnih medijev (Chan & Lau, 2002; Brulle, Carmichael & Jenkins, 2012). Porabniki kažejo več zanimanja za informacije o okolju in o človeških vplivih na okolje, pri tem pa množični mediji vplivajo na njihovo ozaveščenost, odnos in poznavanje glede okolja, kar vpliva na njihovo trajnostno vedenje (Junsheng, Akhtar, Masud, Rana & Banna, 2019).

Večja ozaveščenost ljudi o posledicah njihovega vedenja na naravno okolje je še posebno opazna, ko gre za potrošnjo. Porabniki se trudijo biti obveščeni o vplivu svojih nakupov in porabe na okolje in podnebje ter si prizadevajo zgraditi življenjski slog, ki ne bo ogrožal okolja ali virov za prihodnje generacije (Trudel, 2019; White, Habib & Hardisty, 2019). Ni presenetljivo, da so porabniki, zlasti mlajši (18–30 let), bolj zaskrbljeni zaradi okoljskih posledic svojih aktivnosti (Kadic - Maglajlic, Arslanagic - Kalajdzic, Micevski, Dlacic in Zabkar, 2019).

Povečanje odgovornosti porabnikov za spremembe in stanje v okolju (Paço & Lavrador, 2017; Rejikumar, 2016) je prav tako povzročilo močnejša stališča glede okolja in izoblikovalo trajnostne vrednote (Tobler, Visschers & Siegrist, 2012). Trajnostne porabniške vrednote vplivajo na zaznavanje zunanjih dražljajev in tudi na

učinkovitost komunikacije. Porabniki, ki negujejo trajnostne vrednote, so dovzetnejši za trajnostno naravnano komunikacijo in sporočila (doPaço, Shiel & Alves, 2018). Skupaj s spremembami trajnostnih vrednot so opazne tudi spremembe v vedenju porabnikov, ki vse pogosteje sprejemajo odločitve o nakupu ob upoštevanju vplivov na okolje (Yadav & Pathak, 2017).

Z znanstvenega vidika je vedenje porabnikov in njihov okoljski odtis predmet številnih raziskav. V preteklih desetletjih so raziskovalci posvetili pozornost preučevanju trajnostnega vedenja porabnikov v številnih situacijah in kategorijah izdelkov, vključno s hrano in oblačili (Paul & Rana, 2012; Nuttavuthisit & Thøgersen, 2017; Han & Stoel, 2017) ter embalažo izdelkov (Chen, Hung, Wang, Huang & Liao, 2017; Aagerup, Frank & Hultqvist, 2019; Barchiesi, Castellan & Costa, 2018).

V tem prispevku se ukvarjamo s preučevanjem povezav med stališči mladih porabnikov v Sloveniji (tj. njihove zaskrbljenosti, skeptičnosti, zaznanega opolnomočenja in občutka soodgovornosti) in njihovimi trajnostnimi porabniškimi vrednotami. Namen raziskave je ugotoviti, kateri stališčni konstrukti značilno vplivajo na trajnostne porabniške vrednote mladih v Sloveniji. Identifikacija predhodnikov trajnostnih porabniških vrednot lahko pripomore k učinkovitejši komunikaciji in intervencijam, usmerjenim k bolj trajnostni porabi. Ker posameznikove značilnosti močno vplivajo na njihova stališča in vrednote (Tobler idr., 2012), smo vključili tudi vpliv starosti, spola in dohodka kot kontrolnih spremenljivk na trajnostne porabniške vrednote. Gre za prvo tovrstno raziskavo, ki vključuje stališča in trajnostne porabniške vrednote mladih prebivalcev Slovenije.

Teoretično ozadje in opredelitev konstruktov

Trajnostne vrednote, ki pomembno vplivajo na porabniške odločitve in vedenje, oblikujejo številni dejavniki, kot so demografija, socialno-ekonomske in kulturne lastnosti, osebnost in stališča porabnikov (Balderjahn, 1988; Pinto, Nique, Añaña in Herter, 2011). Z rastjo porabniške okoljske ozaveščenosti se vpliv trajnostnih vrednot vse bolj opaža tudi v njihovem vedenju (Pinto in sod., 2011). Poleg stališč in vrednot glede okolja, podnebnih sprememb, različnih izdelkov in panog porabniki intenzivno ocenjujejo tudi svoje odločitve in porabniško vedenje. Razmišljanje o teh odločitvah vodi k oblikovanju trajnostnih vrednot. V literaturi so trajnostne porabniške vrednote opredeljene kot »težnja po izražanju pomembnosti varovanja okolja z nakupovanjem in porabniškim vedenjem« (Haws, Winterich & Naylor, 2014, str. 377). V primerjavi z drugimi skupinami kažejo mlajše generacije v povprečju večje zanimanje za okolje in bolj negujejo trajnostne porabniške vrednote (Bucic, Harris & Arli, 2012). Izkazujejo vedno večjo zaskrbljenost in namere, da bi naredili kaj dobrega za okolje (Smith, 2010;

Rejikumar, 2016). Raziskave kažejo, da so mladi kot porabniki zelo zaskrbljeni (Francis & Hoefel, 2019).

Zaskrbljenost je najbolj razširjena reakcija na spremembe v naravnem okolju. Zaskrbljenost glede okolja in podnebnih sprememb na splošno velja za zelo pomemben sestavni del razumevanje odnosa porabnikov do izdelkov, njihovih nakupnih namer in vedenja (Heo & Muralidharan, 2019; Jaiswal & Kant, 2018; Wang, Ma & Bai, 2019). Opredeljena je kot pozitiven odnos do trajnosti, ki predstavlja stopnjo, na kateri so ljudje pozorni do okoljskih izzivov in možnih rešitev (Bickart & Ruth, 2012).

Medtem ko je večina porabnikov zaskrbljena glede okolja in podnebja, se lahko pojavijo tudi dvomi, zlasti glede tega, koliko lahko posameznik prispeva k ohranjanju okolja ali zmanjšanju podnebnih sprememb. Skepticizem je v določenih primerih povezan tudi z zmanjšano motivacijo in manjšimi namerami za sprejemanje pozitivnih ukrepov (Goh & Balaji, 2016; Leonidou & Skarmeas, 2017). Medtem ko so številne posledice "zelenega" skepticizma bolj ali manj znane, je treba nekatere pomembne dejavnike, povezane z njim, npr. kulturno ozadje ali znanje, še podrobno preučiti (Goh & Balaji, 2016; Muralidharan , Rejón-Guardia & Xue, 2016).

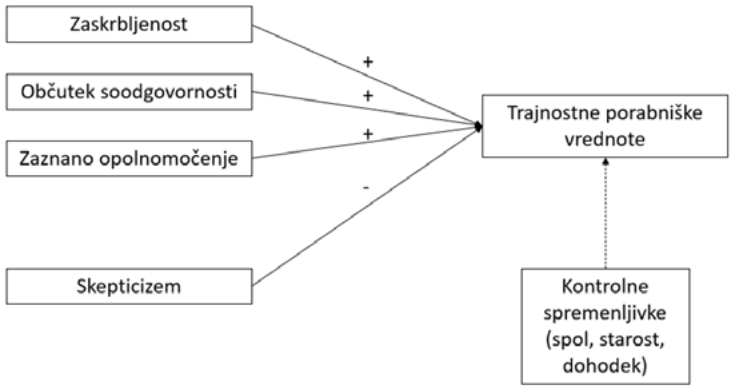
Zaznano opolnomočenje in zmožnost dejanskega vpliva na okolje pomembno vplivata na spremembe porabnikovih stališč in trajnostnega vedenja (Gimenes, Machado & Vernalha, 2019). Zaznano opolnomočenje je prepričanje, da ima posameznik »moč za ukrepanje – gre za notranje dojemanje moči« (McGregor, 2005, str. 440) glede posledic lastnih odločitev. Na tej podlagi je mogoče spodbujati porabnike k uravnoteženemu življenjskem slogu, povpraševanju po trajnostnih izdelkih in k zmanjšanju porabe (Verhofstadt, Van Ootegem, Defloor & Bleys, 2016).

Porabniki, ki imajo občutek soodgovornosti, čutijo kolektivno odgovornost za okoljsko škodo (Ferguson & Branscombe, 2010). Občutek soodgovornosti jih motivira, da spremenijo svoje vedenje in odpravijo škodo, saj verjamejo, da je okoljsko škodo mogoče omiliti (Ferguson & Branscombe, 2010).

Slika 1 predstavlja konceptualni model, ki predpostavlja, da so okoljska zaskrbljenost, občutek soodgovornosti in zaznano opolnomočenje pozitivno povezani s trajnostnimi porabniškimi vrednotami. Pozitivne vplive teh treh dejavnikov pričakujemo, ker predpostavljamo, da bolj kot so porabniki zaskrbljeni glede okolja, bolj kot se počutijo soodgovorne za človeški vpliv na okolje in opolnomočene za spremembe, bolj trajnostne bodo njihove porabniške vrednote. Hkrati pa pričakujemo, da ima skepticizem glede podnebnih sprememb negativen učinek na trajnostne porabniške vrednote, ker porabniki, ki dvomijo o podnebnih spremembah oziroma človeškem vplivu nanje, ne čutijo potrebe po bolj trajnostni porabi. Poleg stališčnih neodvisnih spremenljivk

konceptualni model vključuje tudi tri demografske kontrolne spremenljivke: spol, starost in dohodek.

Slika 1: Konceptualni model



Metode in rezultati

Da bi ocenili vpliv navedenih dejavnikov na trajnostne porabniških vrednote, smo izvedli anketo, v katero smo vključili dodiplomske študente Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Konstrukte smo izmerili s preverjenimi lestvicami iz literature. Odnos do podnebnih sprememb smo merili z lestvicami, ki so jih razvili Tobler in sod. (2012) in vključujejo opolnomočenje, skepticizem in zaskrbljenost glede podnebnih sprememb. Občutek soodgovornosti smo merili s pomočjo lestvice Ferguson in Branscombe (2010), trajnostne porabniške vrednote pa smo izmerili z lestvico Haws in sod. (2014). Poleg vrednot kot načel in vedenjskih standardov ta lestvica vsebuje tudi trditve, ki jih je mogoče opredeliti kot vedenjske namere in poročano vedenje porabnikov.

Skupno smo zbrali 102 v celoti izpolnjena vprašalnika. V vzorcu je bilo 41 % moških respondentov, povprečna starost pa je bila 22,6 leta in se giblje od 19 do 34 let. Empirična analiza zbranih odgovorov je pokazala, da so lestvice zanesljive in skladne s standardi konvergentne in diskriminantne veljavnosti (glej prilogo), s sprejemljivim merskim modelom (CFI = 0,877; TLI = 0,854; SRMR = 0,080, RMSEA = 0,088). Med štirimi preučenimi konstrukti (zaskrbljenost, skepticizem, zaznano opolnomočenje in občutek soodgovornosti) smo ugotovili pomemben pozitiven učinek zaznanega opolnomočenja (0,335, p = 0,019) in mejno pomemben učinek občutka soodgovornosti (0,267, p = 0,1) na trajnostne porabniške vrednote. Sprejemljivo je bilo tudi prileganje strukturnega modela (CFI = 0,867; TLI = 0,863; SRMR = 0,074; RMSEA = 0,082). Demografske značilnosti (starost, spol, dohodek) niso pokazale pomembnega vpliva na trajnostne porabniške vrednote mladih porabnikov.

Diskusija in priporočila

V raziskavi smo preučili potencialne predhodnike trajnostnih porabniških vrednot mladih v Sloveniji, ki jih ti uporabljajo za odločanje in nakupno vedenje. Rezultati kažejo, da porabniki poročajo o občutku soodgovornosti in opolnomočenju kot pomembnih dejavnikih, ki vplivajo na njihove trajnostne porabniške vrednote. Neznačilen rezultat za skepticizem kaže, da je ozaveščenost mladih slovenskih porabnikov o okolju in podnebnih spremembah primerna. Ta ugotovitev je skladna s predhodnimi raziskavami v razvitih državah, kjer na splošno ni bilo ugotovljeno, da bi bil prisoten skepticizem, ki ima lahko zelo škodljive učinke (Goh, & Balaji, 2016) in bi vplival na odločitve in vedenje porabnikov (Silva, de Sousa-Filho, Yamim & Diógenes, 2019).

Rezultati raziskave prispevajo k razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na trajnostne porabniške vrednote, za katere je dokazano, da pomembno vplivajo na trajnostno vedenje porabnikov. Zavedanje o pomenu teh dejavnikov med mladimi porabniki v Sloveniji lahko služi za prihodnja trajnostno naravnana komunikacijska prizadevanja tako podjetij kot različnih ustanov. Regulativna politika države in podporni ukrepi ter pobude bi morali biti organizirani tako, da izobražujejo porabnike in jim pomagajo pridobiti ustrezna znanja o vplivu njihove porabe na okolje. To jim pomaga zmanjšati občutek soodgovornosti in pridobiti več zavedanja o moči njihovega vpliva na okolje. Spodbujamo tako uradne institucije kot tržnike, da iščejo ustrezne pristope (npr. ki izražajo soodgovornost ali izpostavljajo opolnomočenje) za doseganje ciljev, povezanih s trajnostnim vedenjem porabnikov.

Čeprav naša raziskava ponuja vpogled v dejavnike, ki pomembno vplivajo na trajnostne porabniške vrednote in posledično na vedenje porabnikov, ni brez omejitev. Vključili smo le nekatere potencialne dejavnike, ki vplivajo na trajnostne porabniške vrednote. Da bi lahko uspešno uporabili znanje o splošnih prepričanjih porabnikov in vedenjskih namerah za doseganje okolju prijazne potrošnje, bi bilo treba v prihodnjih raziskavah podrobneje osvetliti povezave med osebnimi in družbenimi vrednotami s trajnostnimi porabniškimi vrednotami. Poleg tega bi bilo treba ugotoviti pomen teh in podobnih dejavnikov za različne segmente prebivalstva tako v Sloveniji kot v mednarodnem prostoru, saj smo v našo raziskavo vključili le odzive mlajše populacije. Pridobivanje odgovorov starejših generacij, ki morda ne izkoriščajo dostopa do obilice lokalnih in globalnih informacij, bi lahko pokazalo na drugačen pomen teh in drugih potencialno vplivnih dejavnikov trajnostnih porabniških vrednot (npr. skepticizem).

Literatura in viri

Aagerup, U., Frank, A. S. & Hultqvist, E. (2019). The persuasive effects of emotional green packaging claims. *British Food Journal*, *121*(12), 3233–3246. https://dx.doi.org/10.1108/BFJ-08-2019-0652

Balderjahn, I. (1988). Personality variables and environmental attitudes as predictors of ecologically responsible consumption patterns. *Journal of Business Research*, *17*(1), 51–56. https://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(88)90022-7

Ballard, D. (2000). The cultural aspects of change for sustainable development. Eco-Management and Auditing: *The Journal of Corporate Environmental Management*, *7*(2), 53–59. https://dx.doi.org/10.1002/1099-0925(200006)7:2<53::AID-EMA125>3.0.CO;2-N|

Bamberg, S. & Möser, G. (2007). Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, *27*(1), 14–25. https://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.12.002

Barchiesi, M. A., Castellan, S. & Costa, R. (2018). In the eye of the beholder: Communicating CSR through color in packaging design. *Journal of Marketing Communications*, *24*(7), 720–733. https://dx.doi.org/10.1080/13527266.2016.1224771

Bickart, B. A. & Ruth, J. A. (2012). Green eco-seals and advertising persuasion. *Journal of Advertising*, *41*(4), 51–67. https://dx.doi.org/10.1080/00913367.2012.10672457

Brulle, R. J., Carmichael, J. & Jenkins, J. C. (2012). Shifting public opinion on climate change: an empirical assessment of factors influencing concern over climate change in the US, 2002–2010. *Climatic Change*, *114*(2), 169–188. . https://dx.doi.org/10.1007/s10584-012-0403-y

Bucic, T., Harris, J. & Arli, D. (2012). Ethical consumers among the millennials: A cross-national study. *Journal of Business Ethics*, *110*(1), 113–131. https://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1151-z

Chan, R. Y. & Lau, L. B. (2002). Explaining green purchasing behavior: A cross-cultural study on American and Chinese consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, *14*(2-3), 9–40. https://dx.doi.org/10.1300/j046v14n02_02

Chen, Y. S., Hung, S. T., Wang, T. Y., Huang, A. F. & Liao, Y. W. (2017). The influence of excessive product packaging on green brand attachment: The mediation roles of green brand attitude and green brand image. *Sustainability*, *9*(4). https://dx.doi.org/10.3390/su9040654

doPaço, A., Shiel, C. & Alves, H. (2018). A New Model for Testing Green Consumer Behaviour. *Journal of Cleaner Production*, *207*, 998–1006. https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.105

Dornhoff, M., Sothmann, J. N., Menzel, S. & Fiebelkorn, F. (2019). Nature relatedness and environmental concern of young people in Ecuador and Germany. *Frontiers in Psychology*, 10. https://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00453

Ferguson, M. A. & Branscombe, N. R. (2010). Collective guilt mediates the effect of beliefs about global warming on willingness to engage in mitigation behavior. *Journal of Environmental Psychology*, *30*(2), 135–142. https://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.11.010

Francis, T. & Hoefel, F. (2019). *'True Gen': Generation Z and its implication for companies. Consumer packaged goods*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#

Gifford, R. & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International Journal of Psychology*, *49*(3), 141–157. https://dx.doi.org/10.1002/ijop.12034

Gimenes, T. C., Machado, M. K. & Vernalha, E. B. R. (2019). Empowerment in Sustainability. In: Leal Filho W. (ed) *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education*. Cham: Springer

Goh, S. K. & Balaji, M. S. (2016). Linking green skepticism to green purchase behavior. *Journal of Cleaner Production*, *131*, 629-638. https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.122

Han, T. I. & Stoel, L. (2017). Explaining socially responsible consumer behavior: A meta-analytic review of theory of planned behavior. *Journal of International Consumer Marketing, 29*(2), 91–103. https://dx.doi.org/10.1080/08961530.2016.1251870

Haws, K. L., Winterich, K. P. & Naylor, R. W. (2014). Seeing the world through GREEN-tinted glasses: Green consumption values and responses to environmentally friendly products. *Journal of Consumer Psychology, 24*(3), 336–354. https://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2013.11.002

Heo, J. & Muralidharan, S. (2019). What triggers young Millennials to purchase eco-friendly products?: the interrelationships among knowledge, perceived consumer effectiveness, and environmental concern. *Journal of Marketing Communications, 25*(4), 1–17. https://dx.doi.org/10.1080/13527266.2017.1303623

Jaiswal, D. & Kant, R. (2018). Green purchasing behaviour: A conceptual framework and empirical investigation of Indian consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services, 41*, 60–69. https://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.11.008

Junsheng, H., Akhtar, R., Masud, M. M., Rana, M. S. & Banna, H. (2019). The role of mass media in communicating climate science: An empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 117934. https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117934

Kadic-Maglajlic, S., Arslanagic-Kalajdzic, M., Micevski, M., Dlacic, J. & Zabkar, V. (2019). Being engaged is a good thing: Understanding sustainable consumption behavior among young adults. *Journal of Business Research, 104*, 644–654. https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.040

Leonidou, C. N. & Skarmeas, D. (2017). Gray shades of green: Causes and consequences of green skepticism. *Journal of Business Ethics, 144*(2), 401–415. https://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2829-4

McGregor, S. (2005). Sustainable consumer empowerment through critical consumer education: a typology of consumer education approaches. *International Journal of Consumer Studies, 29*(5), 437–447. https://dx.doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00467.x

Muralidharan, S., Rejón-Guardia, F. & Xue, F. (2016). Understanding the green buying behavior of younger Millennials from India and the United States: A structural equation modeling approach. *Journal of International Consumer Marketing, 28*(1), 54–72. https://dx.doi.org/10.1080/08961530.2015.1056328

Nuttavuthisit, K. & Thøgersen, J. (2017). The importance of consumer trust for the emergence of a market for green products: The case of organic food. *Journal of Business Ethics, 140*(2), 323–337. https://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2690-5

Paço, A. & Lavrador, T. (2017). Environmental knowledge and attitudes and behaviours towards energy consumption. *Journal of Environmental Management, 197*, 384–392. https://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.03.100

Paul, J. & Rana, J. (2012). Consumer behavior and purchase intention for organic food. *Journal of Consumer Marketing, 29* (6), 412–422. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2326893

Pinto, D. C., Nique, W. M., Añaña, E. D. S. & Herter, M. M. (2011). Green consumer values: how do personal values influence environmentally responsible water consumption?. *International Journal of Consumer Studies, 35*(2), 122–131. https://dx.doi.org/10.1111/j.1470-6431.2010.00962.x

Rašković, M., Ding, Z., Škare, V., Ozretić Došen, Đ. & Žabkar, V. (2016). Comparing consumer innovativeness and ethnocentrism of young-adult consumers. *Journal of Business Research, 69*(9), 3682–3686. https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.029

Rejikumar, G. (2016). Antecedents of green purchase behaviour: An examination of moderating role of green wash fear. *Global Business Review, 17*(2), 332–350. https://dx.doi.org/10.1177/0972150915619812

Silva, M. E., de Sousa-Filho, J. M., Yamim, A. P. & Diógenes, A. P. (2019). Exploring nuances of green skepticism in different economies. *Marketing Intelligence & Planning, 38*(4), 449–463. https://dx.doi.org/10.1108/MIP-10-2018-0435

Smerichevskyi, S., Kniazieva, T., Kolbushkin, Y., Reshetnikova, I. & Olejniczuk-Merta, A. (2018). Environmental orientation of consumer behavior: motivational component. *Problems and Perspectives in Management*, *16*(2), 424–437. https://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.38

Smith, K. T. (2010). An examination of marketing techniques that influence Millennials' perceptions of whether a product is environmentally friendly. *Journal of Strategic Marketing*, *18*(6), 437–450. https://dx.doi.org/10.1080/0965254x.2010.525249

Strizhakova, Y., Coulter, R. A. & Price, L. L. (2012). The young adult cohort in emerging markets: Assessing their glocal cultural identity in a global marketplace. *International Journal of Research in Marketing*, *29*(1), 43–54. https://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.08.002

Tobler, C., Visschers, V. H. & Siegrist, M. (2012). Consumers' knowledge about climate change. *Climatic Change*, *114*(2), 189–209. https://dx.doi.org/10.1007/s10584-011-0393-1

Trudel, R. (2019). Sustainable consumer behavior. *Consumer Psychology Review*, *2*(1), 85–96. https://dx.doi.org/10.1002/arcp.1045

UN (2015). *Sustainable Consumption and Production. Global edition. A Handbook for Policymakers*. Geneva, Switzerland: United Nations Environment Programme.

Verhofstadt, E., Van Ootegem, L., Defloor, B. & Bleys, B. (2016). Linking individuals' ecological footprint to their subjective well-being. *Ecological Economics*, *127*, 80–89. https://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.03.021

Wang, H., Ma, B. & Bai, R. (2019). How Does Green Product Knowledge Effectively Promote Green Purchase Intention?. *Sustainability*, *11*(4). https://dx.doi.org/10.3390/su11041193

White, K., Habib, R. & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*, *83*(3), 22–49. https://dx.doi.org/10.1177/0022242919825649

Yadav, R. & Pathak, G. S. (2017). Determinants of consumers' green purchase behavior in a developing nation: Applying and extending the theory of planned behavior. *Ecological Economics*, *134*, 114-122. https://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.12.019

Priloga

Tabela 1: Merske lestvice

Indikator	Konstrukt	Faktorska utež	Stand. napaka	t-test	Stopnja stat. znač.
Pomembno se mi zdi, da izdelki, ki jih uporabljam, ne škodujejo okolju.	Trajnostne porabniške vrednote	1			
Pri sprejemanju številnih odločitev upoštevam potencialni vpliv na okolje.		0.694	0,181	6,184	0,001
Na moje nakupne navade vpliva moja skrb za naše okolje.		0,878	0,218	7,377	0,001
Opisal/-a bi se kot okoljsko odgovoren/-na.		0,685	0,168	6,116	0,001
Pripravljen/-a sem biti neprijeten/-na zaradi ukrepov, ki bi bili okolju prijaznejši.		0,656	0,175	5,883	0,001
Čutim krivdo zaradi vpliva ljudi in njihovih dejavnosti na okolje.	Občutek soodgovornosti	1			
Obžalujem, kako kot ljudje vplivamo na okolje.		0,905	0,117	8,746	0,001
Žal mi je zaradi vpliva ljudi in naših dejavnosti na okolje.		0,787	0,121	7,88	0,001
V medijih pretiravajo glede podnebnih sprememb in njihovih posledic.	Skepticizem	1			
Dokler meteorologi niti ne morejo natančno napovedati vremena, tudi podnebja ni mogoče zanesljivo napovedati.		0,694	0,128	6,403	0,001
Ostajajo večje težave, kot so podnebne spremembe.		0,638	0,145	5,901	0,001
Ne čutim ogroženosti zaradi podnebnih sprememb.		0,747	0,124	6,856	0,001
Vplivi podnebnih sprememb so nepredvidljivi, zato se ne vedem prijazno podnebju.		0,722	0,131	6,647	0,001
Skrb za preprečevanje podnebnih sprememb nepotrebno ovira gospodarsko rast.		0,542	0,142	5,026	0,001
Verjamem, da lahko prispevam k zmanjšanju podnebnih sprememb.	Zaznano opolnomočenje	1			
Če bi se skušal/-a obnašati do podnebja prijazno, bi to zagotovo pozitivno vplivalo na podnebje.		0,808	0,233	4,782	0,001
Zagotoviti moramo občutljivo ravnovesje glede podnebnih sprememb.	Zaskrbljenost	1			
Skrb za planet je pomembna za našo prihodnost.		0,856	0,132	8,019	0,001
Skrbijo me podnebne spremembe.		0,849	0,167	7,967	0,001
Podnebne spremembe imajo hude posledice za ljudi in naravo.			0,13	7,655	0,001

Tabela 2: Korelacijska matrika

	CR	AVE	Trajnostne porabniške vrednote	Občutek soodgovornosti	Skepticizem	Zaznano opolnomočenje	Zaskrbljenost
Trajnostne porabniške vrednote	0,844	0,523	**0,723**				
Občutek soodgovornosti	0,857	0,668	0,469***	**0,818**			
Skepticizem	0,837	0,464	-0,400**	-0,609***	**0,681**		
Zaznano opolnomočenje	0,758	0,610	0,488**	0,209†	-0,325*	**0,781**	
Zaskrbljenost	0,883	0,654	0,487***	0,672***	-0,595***	0,439**	**0,809**

CR = kompozitna zanesljivost
AVE = povprečna pojasnjena varianca
Kvadratni koren iz AVE v krepkem tisku na diagonali.
*Stopnje statistične značilnosti: † p < 0,10 * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.*

Tabela 3: Rezultati strukturnega modela

Povezava	Stand. regresijski koeficient.	Stand. napaka ocene	t-test	Stopnja stat. znač.
Zaskrbljenost → TPV	0,098	0,182	0,591	0,554
Občutek soodgovornosti → TPV	0,267	0,13	1,606	0,108
Zaznano opolnomočenje → TPV	0,335	0,111	2,344	0,019
Skepticizem → TPV	-0,067	0,104	-0,433	0,665
Starost → TPV	0,093	0,034	0,899	0,369
Dohodek → TPV	-0,061	0,065	-0,659	0,51
Spol → TPV	0,022	0,123	0,235	0,814

"DATI VASE" IN "DATI NASE": KVALITATIVNA RAZISKAVA O TRAJNOSTNI POTROŠNJI HRANE IN OBLAČIL

Mateja Kos Koklič, Tanja Dmitrović, Maja Hrlec Gorše

Povzetek

Študija se osredotoča na trajnostno potrošnjo dveh pomembnih kategorij izdelkov: hrane in oblačil. V kvalitativni raziskavi ugotavljamo, da se trajnostna naravnanost pri obeh kategorijah pojavlja v vseh fazah nakupnega procesa, obstajajo pa tudi pomembne razlike. Pri hrani je trajnostna naravnanost prisotna predvsem v prednakupni in nakupni fazi, pri oblačilih pa je izražena v ponakupni fazi. Razlike se pojavljajo tudi v motivih za trajnostno potrošnjo. Pri hrani porabniki sicer preverijo izvor izdelkov in način pridelave, pri tem pa jih vodi predvsem skrb za zdravje. Pri oblačilih so motivi povezani predvsem z iskanjem kakovostnih in dolgotrajnih izdelkov, pri mlajših je močno izražen še vidik modnosti.

Uvod

Trajnost je postala glavna norma vedenja v različnih družbenih skupinah. Vključuje trajnostno potrošnjo kot najpomembnejšo skrb sodobne družbe, kjer tako makro (institucionalni) kot tudi mikro (individualni) vidik trajnostne potrošnje zahtevata pozornost raziskovalcev in strokovnjakov (Prothero et al., 2011). Zdi se, da imajo posamezniki osrednjo vlogo pri doseganju ciljev, povezanih s trajnostjo, vendar pa se domneva, da trajnostna potrošnja ni niti dosledna niti usklajena (Peattie, 1999). Obstajajo namreč precejšnje razlike v tem, kako se isti porabniki lotijo nakupa in potrošnje različnih kategorij izdelkov, vendar na tem področju primanjkuje raziskav (McDonald et al., 2009).

Naša raziskava se za obravnavo teh izzivov osredotoča na trajnostno potrošnjo dveh kategorij izdelkov: hrane in oblačil. Obe področji porabe sta med najpomembnejšimi v povezavi s trajnostjo (Geiger et al., 2018). Poraba hrane in oblačil sodi med glavne vplive na okolje, družbo in gospodarstvo, kar vodi tudi do podnebnih sprememb, pomanjkanja vode in povečanja zdravstvenih in socialnih stroškov (Boström & Micheletti 2016; Notarnicola et al., 2017). Hrana sodi med področja, ki so ekološko najpomembnejša z vidika onesnaževanja in zahtev po surovinah, oblačila pa so družbeno in ekonomsko pomembna, saj se tičejo življenja in delovnih pogojev delavcev, vpetih v proizvodni sistem oblačil (Kreuzer et al., 2019). Ključno raziskovalno vprašanje, ki usmerja raziskavo, je, katere so ključne podobnosti in razlike med trajnostno potrošnjo hrane in oblačil pri slovenskih porabnikih od prednakupne do ponakupne stopnje. Odgovor

na to vprašanje daje pomembne prispevke tako za akademsko kot strokovno sfero. Primerjalna analiza omogoča, da razberemo vzorce vedenja porabnikov za dve izbrani kategoriji izdelkov s poudarki razlik, do katerih ni mogoče priti z raziskavo zgolj ene kategorije. Z raziskavo dodatno osvetljujemo Peattijevo (1999) konceptualizacijo potrošnje kot nečesa, kar ne tvori skladne celote, temveč je preplet posamičnih nakupov, ki niso nujno konsistentni za različne vrste nakupa.

Teoretično ozadje

Izkoriščanje, uničevanje in onesnaževanje okolja in naravnih virov je privedlo do dviga ozaveščenosti o varstvu okolja in spodbudilo t. i. zeleno potrošništvo (Moisander, 2007). Pojem trajnost so Združeni narodi začeli uporabljati v svojih dokumentih v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja zlasti v okviru znanja, ekološkega razvoja in omejenih virov (Cheben et al., 2020). Svetovna komisija za okolje in razvoj je leta 1987 trajnostni razvoj opisala kot izpolnjevanje sedanjih človeških potreb, pri čemer ne ogrožamo prihodnjih generacij pri izpolnjevanju njihovih potreb (Brundtland, 1987). Pomen trajnostne naravnanosti, tj. varovanja okolja za dobrobit in kakovostno življenje prihodnjih generacij, se odraža tudi na področju akademskih raziskav. Manoochehri (2001) je izpostavil, da trajnostna potrošnja zajema več ključnih vprašanj, med njimi zadovoljevanje potreb, izboljšanje kakovosti življenja, izboljšanje učinkovitosti, zmanjševanje odpadkov, upoštevanje življenjskega cikla ter kapitala sedanjih in prihodnjih generacij, medtem pa kontinuirano zmanjšuje okoljsko škodo in tveganja, ki vplivajo na zdravje ljudi. Trajnostna naravnanost oziroma trajnostno vedenje ne vključuje samo nakupa, temveč celoten proces, ki vključuje tako nakup kot tudi uporabo izdelka in ravnanje z njim po uporabi (Lim, 2017). Trajnostna potrošnja je tako v zadnjih letih postala ključni koncept na mnogih področjih.

V zadnjih letih je ekološko pridelana hrana pritegnila veliko pozornosti raziskovalcev, vendar pa sta poraba in rast tržnega deleža v primerjavi s klasično hrano nizka (Chekima et al., 2017). V ospredje se postavlja predvsem neskladnost med tem, kar porabniki trdijo oziroma izražajo skozi svoja stališča in vrednote, ter med njihovim dejanskim vedenjem. Nastaja tako imenovana zelena vrzel pri nakupu organske, trajnostne in etično pridelane hrane (Moser, 2015; Gleim & Lawson, 2014; Carrington et al., 2010). Raziskave kažejo, da so v kategoriji hrane pomembni dejavniki pri nakupu organske hrane prepričanja porabnikov o pozitivnih učinkih na zdravje, okoljska trajnost in etična pridelava (Chekima et al., 2017; Rana & Paul 2017), prav tako pa tudi subjektivne norme (Asif et al., 2018; Aertsens et al., 2009). Egoistični motivi, kot je npr. skrb za zdravje, so boljši napovedovalec nakupa organske hrane kot altruistični motivi, kot je npr. skrb za okolje (Magnusson et al., 2003, Asif et al., 2018).

Tudi v modni industriji postaja vprašanje trajnosti vse pomembnejše. Študije v zadnjem desetletju so bile osredotočene predvsem na pomembnost dejavnikov, kot so okolju prijazni proizvodni procesi, materiali (npr. organski bombaž), proizvodne metode, pravična trgovina ter trajnostne okoljske, družbene in gospodarske razsežnosti porabe (Song & Ko, 2017). Kljub razširjenosti pomislekov porabnikov glede trajnosti pa le malo porabnikov dejansko kupuje "trajnostno modo" (Kong et al., 2016). Zdi se, da je razkorak med želenim in dejanskim nakupnim vedenjem še večji kot pri drugih kategorijah izdelkov (Joergens, 2006). Porabniki niso naklonjeni sprejemanju trajnosti pri svojih potrošniških navadah, kar je skupen pojav v mnogih dejavnostih, ki ponujajo trajnostne izdelke na trgu in hkrati temeljijo na hitrem obratu blaga (npr. hitra moda). Kljub temu mnogi proizvajalci v modni industriji poskušajo spremeniti svoje netrajnostno delovanje, vendar pa je to na dolgi rok izvedljivo le, če porabniki z nakupom te napore podpirajo (McNeill & Moore, 2015). Na prvi pogled se zdita trajnost in moda nezdružljivi. Trajnost na eni strani enačimo z etiko in ponovno uporabo izdelkov (Cervellon et al., 2010), medtem ko je moda opredeljena s hedonizmom in kratkimi življenjskimi cikli izdelka. Slednje še bolj velja za hitro modo (Ertekin & Atik, 2015). Da bi zmanjšali neskladje med namero in dejanskim vedenjem, je treba predvsem ugotoviti, kako najbolje motivirati in usposobiti porabnike, da se bodo trajnostno obnašali (Ryoo et al., 2017).

Tako na področju trajnostne potrošnje hrane kot tudi pri trajnostni potrošnji oblačil naletimo na vrzel oziroma na neskladje med tem, kar potrošniki trdijo, in med njihovim dejanskim vedenjem. Vse bolj se poudarja, da so tako trenutni vzorci proizvodnje kot tudi uživanja hrane nevzdržni in netrajnostni (Notarnicola et al., 2017) in da je sprememba nujno potrebna. Zrcalno podobo zasledimo tudi na področju oblačil, kjer modno industrijo izpostavljajo kot vzorčni primer hitrih sprememb, kjer so intervali "novosti" vse krajši. Moda se je pričela spreminjati tako hitro, da so nekateri proizvajalci za zadovoljitev potrošnikov pričeli s popolnoma netrajnostno proizvodnjo (McNeill & Moore, 2015).

Raziskovalna metodologija

Cilj naše raziskave je bil poglobljeno primerjati porabnikovo trajnostno potrošnjo živilskih izdelkov in oblačil. V ta namen smo izvedli kvalitativno študijo z metodo fokusnih skupin, kjer smo raziskali pridobitev, uporabo in odlaganje živilskih izdelkov in oblačil med prebivalci Slovenije. Izbrana metoda omogoča raziskovanje stališč, mnenj, izkušenj in vedenja porabnikov. Uporabljena je bila za zagotavljanje natančnosti podatkov in povečanje njihove zanesljivosti. Z zbiranjem podatkov smo prenehali, ko smo prišli do zasičenosti podatkov, torej so se informacije, ki so jih posredovali udeleženci v skupini, pričele ponavljati (Berg & Lune, 2012). Skupaj je v štirih fokusnih skupinah sodelovalo 25 udeležencev obeh spolov, raznolikih

starostnih skupin, izobrazbe in poklicnih statusov, ki so imeli tudi raznolika stališča do trajnostne potrošnje.

Udeležence smo zbrali s pomočjo priložnostnega vzorčenja. Prvo skupino je tvorilo pet študentk, starih od 22 do 25 let. V drugi skupini so sodelovale štiri osebe (tri študentke in en študent), stare od 22 do 26 let. Tretjo fokusno skupino je tvorilo osem zaposlenih (pet žensk in trije moški), starih od 30 do 47 let. Izmed teh osmih jih je sedem končalo vsaj višjo šolo. V četrti fokusni skupini je sodelovalo osem zaposlenih oseb (šest moških in dve ženski), starih od 28 do 50 let, z magisterijem ali doktoratom. Skupinske intervjuje, ki so trajali od 75 do 110 minut, smo posneli, prepisali in nato analizirali.

Analiza in rezultati

Podatke smo tematsko analizirali, da bi prepoznali prevladujoče in pogosto ponavljajoče se teme, ki izhajajo iz podatkov (Braun & Clarke, 2006). Analizo smo razdelili v tri sklope: (1) prednakupna stopnja in nakup, (2) uporaba ter (3) odstranitev.

Za prvi sklop (prednakupna stopnja in nakup) naše ugotovitve kažejo, da je lokalno poreklo pomembno za obe kategoriji izdelkov, vendar v primeru hrane "lokalno" pomeni nacionalni (slovenski) izvor, medtem ko pri oblačilih za lokalno velja evropsko poreklo. "Organsko" (ali bio) je bil zelo pomemben dejavnik pri živilskih izdelkih, medtem ko ni bil pomemben pri izbiri oblačil. Zanimivo je, da je pomen sestavin, trajnostnega načina proizvodnje in sledljivosti zelo velik pri nakupu hrane (zlasti mleka in mesnih izdelkov), pri izbiri oblačil pa se zdi, da večine udeležencev pri nakupih ne vodijo načela upoštevanja trajnostne in etične proizvodnje. Ta ugotovitev se ujema s prejšnjimi raziskavami (npr. McNeill & Moore, 2015), ki nakazujejo, da porabnike bolj skrbijo izdelki, ki jih dejansko porabijo, torej "dajo vase", kot izdelki, ki jih nosijo, torej "dajo nase". Vsi udeleženci so imeli podobne preference do visokokakovostnih prehrambnih izdelkov. Pri oblačilih starejši anketiranci cenijo trpežne, kakovostne materiale in "klasičen" dizajn. Nasprotno pa mlajši anketiranci raje sledijo hitri modi zaradi nižjih cen in trendov, čeprav se zavedajo, da takšno vedenje podpira netrajnostne prakse. Ugotovili smo tudi, da so mlajši anketiranci v primerjavi s starejšimi anketiranci občutljivejši glede obeh vrst porabe, tj. hrane in oblačil. Če primerjamo vrednotenje prehranskih izdelkov in oblačil med udeleženci, zaznamo mnogo večji poudarek na sledljivosti in trajnostni proizvodnji za hrano kot za oblačila.

Glede stopnje uporabe so se udeleženci strinjali, da trajnostna potrošnja hrane zahteva preudarno porabo domačih zalog, pri čemer so poudarili porabo vseh sestavin in ustvarjalno kuhanje. Pri oblačilih trajnostno porabo opredeljujejo kot daljšo uporabo

oblačil, vendar pa so skoraj vsi udeleženci priznali, da redno nosijo le del oblačil, ki jih imajo v omari. Dejali so še, da včasih oblačila, ki jih ne nosijo, hranijo iz sentimentalnih razlogov, relativno visok delež nenošenih oblačil pa gre pripisati tudi lahko dostopni hitri modi. Hkrati so zadržani do nošenja oblačil "iz druge roke". Presenetljivo pa jih slednje ne moti, ko sprejemajo in uporabljajo rabljena oblačila za svoje otroke. V tem primeru pragmatizem prevlada nad pomisleki glede že nošenih oblačil.

Glede stopnje odlaganja so udeleženci menili, da so živilski odpadki pokazatelj netrajnostnega vedenja, čemur bi se morali izogniti s skrbnim nakupovanjem in (družinskim) načrtovanjem obrokov. Omenjeno je bilo, da lahko živilske odpadke delno zmanjšamo z ločevanjem in recikliranjem odpadkov ter tudi s predelavo npr. v hrano za živali. Zanimivo je, da pri oblačilih odgovorno odstranjevanje pomeni neke vrste kompenzacijo neupoštevanja trajnosti že ob nakupu. Takšno odstranjevanje pogosto poteka v obliki darovanja oblačil v dobrodelne namene ali predaje družinskim članom in prijateljem. Udeleženci v fokusnih skupinah le redko razmišljajo, da bi oblačila prodali v prodajalnah z rabljenimi izdelki. Najem in zamenjava oblačil kot dve praksi sodelovalne potrošnje med udeleženci še vedno nista v celoti sprejeta kljub razmeroma močni usmerjenosti k trajnostni potrošnji. Tako kot pri hrani so tudi pri oblačilih omenili predelavo za druge namene.

Razprava

V obeh izdelčnih kategorijah, pri hrani in oblačilih, smo zaznali vrsto podobnosti glede trajnostne naravnanosti porabnikov: 1) pojavlja se v vseh fazah nakupnega procesa; 2) usmerjena je tako na ponudbo (proizvodnjo) kot tudi na povpraševanje; 3) opazno je neskladje med (deklariranimi) stališči in dejanskim vedenjem pri nakupu izdelkov. V skladu z našimi pričakovanji in tudi predvidevanji v literaturi (McDonald et al., 2009) pa smo identificirali tudi nekatere pomembne razlike.

Čeprav se pri obeh skupinah izdelkov trajnostna naravnanost kaže v vseh fazah nakupnega procesa, se ta pri hrani udejanja predvsem v prednakupni in nakupni fazi, pri oblačilih pa je, nekoliko presenetljivo, posebno močno izražena v ponakupni fazi uporabe in odstranitve izdelkov. Zdi se, da je skrb za to, kakšno hrano uživamo, torej "damo vase", velika do trenutka potrošnje. Sicer trajnostno naravnani porabniki že v prednakupni fazi posvečajo pozornost načrtovanju porabe hrane, a če ta vendarle ostane neporabljena, se večinoma zadovoljijo s tem, da poskrbijo za ločeno odlaganje odpadkov. Pri nakupu oblačil prevladuje mnenje, da pri nakupu (vsaj v Sloveniji) še vedno ni pravih trajnostnih alternativ, zato porabnikom slaba vest narekuje, da oblačila hranijo dlje časa (četudi jih ne nosijo) oziroma jih poskušajo predati v uporabo drugim, tako da jih podarijo. Sekundarni trg oblačil ne zaživi, saj mnogi porabniki niso pripravljeni nositi rabljenih oblačil. Prav tako ne pomislijo na to, da bi svoja

rabljena oblačila prodali, zato vedno znova kupujejo nova oblačila, torej se v tem, kaj "dajo nase", ne vedejo trajnostno. Mlajši porabniki so načeloma bolj naklonjeni ideji medsebojne menjave oblačil (vsaj v okviru kroga znancev), še zlasti zaradi večjih proračunskih omejitev, vendar tudi oni raje izberejo nova oblačila cenovno dostopne hitre mode, čeprav se zavedajo svojega netrajnostnega vedenja, kot da bi kupovali v prodajalnah z rabljenimi oblačili.

Razlike med izdelčnima skupinama se pojavljajo tudi v motivih za trajnostno potrošnjo. Pri hrani se kaže trajnostna naravnanost predvsem pri porabi. Porabniki sicer izražajo skrb za to, da preverijo izvor izdelkov, način pridelave in predelave, sledljivost ipd., jih pa pri tem vodi predvsem egoistični motiv skrbi za zdravje, altruistični motivi, npr. skrb za okolje, pa ostajajo v ozadju. To se kaže pri pomenu embalaže, kjer udobje pri nakupu pogosto prevlada nad uveljavljanjem trajnostnih principov. Rezultati naše raziskave tako potrjujejo ugotovitve drugih avtorjev (Magnusson et al., 2003, Asif et al., 2018). Za razliko od prehrambnih izdelkov pri oblačilih respondenti zaznavajo trajnostne vidike predvsem pri ponudbi. Trajnost opredeljujejo predvsem s kakovostjo izdelkov in možnostjo dolgotrajne uporabe (manjša obraba, večen dizajn), saj ti omogočajo manj nakupov in zato manjšo porabo virov v proizvodnji. Več pozornosti kot pri hrani namenjajo altruističnim vzgibom (npr. skrbi za dobrobit delavcev in manjši porabi naravnih virov), vendar priznavajo, da se njihovo dejansko nakupno vedenje pogosto razlikuje od načelnih stališč. Pri mlajših respondentih prevlada vidik modnosti in dostopnosti, zato pogosto kupujejo izdelke hitre mode, starejši respondenti, ki imajo praviloma manjše proračunske omejitve in v manjši meri sledijo modnim hitom, pa menijo, da je ponudba trajnostno sprejemljivih oblačil majhna, zato trajnostnim načelom pri nakupu dejansko ne morejo slediti.

Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave lahko torej sklenemo, da je trajnostna naravnanost slovenskih porabnikov bolj izražena pri potrošnji hrane kot oblačil in da se udejanja predvsem kot odraz skrbi za lastno dobrobit (predvsem je izražena skrb za zdravje). Altruistični motivi, kot je npr. skrb za druge in varovanje okolja za dobrobit in kakovostno življenje prihodnjih generacij, pa se večinoma izražajo le na deklarativni ravni. Čeprav se o trajnostni potrošnji veliko govori, porabniki ne občutijo družbenega pritiska, ki bi jim narekoval spremembe nakupnega vedenja, tržne razmere pa jim, vsaj pri nakupu oblačil, teh sprememb tudi ne olajšujejo.

Kljub omenjenim prispevkom ima raziskava tudi nekaj omejitev. Ena od njih je, da smo proučevali zgolj slovenske porabnike, zato bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno vključiti tudi pripadnike drugih kultur. Kultura je namreč izjemno močan dejavnik, ki vpliva na heterogenost vedenja porabnikov (de Mooij & Hofstede, 2002). Dodatna omejitev študije je tudi, da uporabljena metoda ne omogoča kvantitativne ocene vedenja porabnikov pri potrošnji oblačil in hrane. Prav tako bi bilo v raziskovanje

smiselno vključiti še druga področja potrošnje, ki so relevantna za trajnost: Geiger et al. (2018) poleg hrane in oblačil omenjajo še področji bivanja (stanovanja) ter mobilnosti.

Reference

Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K. & Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: a review. *British food journal*, *111*(10), 1140–1167.

Asif, M., Xuhui, W., Nasiri, A. & Ayyub, S. (2018). Determinant factors influencing organic food purchase intention and the moderating role of awareness: A comparative analysis. *Food Quality and Preference*, *63*, 144–150.

Berg, B. L & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed.). Pearson Education.

Boström, M. & Micheletti, M. (2016). Introducing the sustainability challenge of textiles and clothing. *Journal of Consumer Policy*, *39*(4), 367–375.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common future. I: Development, WC o. E. a.

Carrington, M., Neville, B. A., Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers dot's walk their talk: towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically-minded consumers. *Journal of Business Ethics, 97*, 139–158.

Cervellon, M., Hjerth, H. & Ricard, S. (2010). Green in fashion? An exploratory study of national differences in consumers concern for eco-fashion (20–21). Venice: *Proceedings of 9th International Marketing Trends Conference.*

Cheben, J., Lančarič, D., Munk, M. & Obdržalek, P. (2020). Determinants of economic sustainability in higher education institutions. *Amfiteatru Economic*, *22*(54), 462–479.

Chekima, B., Igau, A., Wafa, S. A. W. S. K. & Chekima, K. (2017). Narrowing the gap: Factors driving organic food consumption. *Journal of Cleaner Production*, *166*, 1438–1447.

De Mooij, M. & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of retailing*, *78*(1), 61–69.

Ertekin, Z. O. & Atik, D. (2015). Sustainable markets: motivating factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. *Journal of Macromarketing, 35*, 53–69.

Geiger, S. M., Fischer, D. & Schrader, U. (2018). Measuring what matters in sustainable consumption: an integrative framework for the selection of relevant behaviors. *Sustainable Development*, *26*(1), 18–33.

Gleim, M. & Lawson, S. (2014). Spanning the gap: an examination of the factors leading to the green gap. *Journal of Consumer Marketing*, *31*(6/7), 503–514.

Joergens, C. (2006). Ethical fashion: myth or future trend?. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *10*(3), 360–371.

Kong, H. M., Ko, E., Chae, H. & Mattila, P. (2016). Understanding fashion consumers' attitude and behavioral intention toward sustainable fashion products: Focus on sustainable knowledge sources and knowledge types. *Journal of Global Fashion Marketing*, *7*(2), 103–119.

Kreuzer, C., Weber, S., Off, M., Hackenberg, T. & Birk, C. (2019). Shedding Light on Realized Sustainable Consumption Behavior and Perceived Barriers of Young Adults for Creating Stimulating Teaching–Learning Situations. *Sustainability*, *11*(9), 2587.

Lim, W. M. (2017). Inside the sustainable consumption theoretical toolbox: Critical concepts for sustainability, consumption, and marketing. *Journal of Business Research*, *78*, 69–80.

Magnusson, M. K., Arvola, A., Hursti, U. K. K., Åberg, L. & Sjödén, P. O. (2003). Choice of organic foods is related to perceived consequences for human health and to environmentally friendly behaviour. *Appetite*, *40*(2), 109–117.

Manoochehri, J. (2001). *Consumption opportunities: Strategies for change*. Paris: UnitedNations Environment Programme.

McDonald, S., Oates, C., Thyne, M., Alevizou, P. & McMorland, L. A. (2009). Comparing sustainable consumption patterns across product sectors. *International Journal of Consumer Studies*, *33*(2), 137–145.

McNeill, L. & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, *39*(3), 212-222.

McNeill, L. & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, *39*(3), 212–222.

Moisander, J. (2007). Motivational complexity of green consumerism. *International Journal of Consumer Studies*, *31*(2007), 404–409.

Moser, A.K. (2015). Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behavior. *Journal of Consumer Marketing. 32*(3), 167–175.

Notarnicola, B., Tassielli, G., Renzulli, P. A., Castellani, V. & Sala, S. (2017). Environmental impacts of food consumption in Europe. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 753–765.

Peattie, K. (1999). Trappings versus substance in the greening of marketing planning. *Journal of Strategic Marketing*, *7*(2), 131–148.

Prothero, A., Dobscha, S., Freund, J., Kilbourne, W. E., Luchs, M. G., Ozanne, L. K. & Thøgersen, J. (2011). Sustainable consumption: Opportunities for consumer research and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, *30*(1), 31–38.

Rana, J. & Paul, J. (2017). Consumer behavior and purchase intention for organic food: A review and research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *38*, 157–165.

Ryoo, Y., Hyun, N. K. & Sung, Y. (2017). The Effect of Descriptive Norms and Construal Level on Consumers' Sustainable Behaviors. *Journal of Advertising*, *46*(4), 536–549.

Song, S. & Ko, E. (2017). Perceptions, attitudes, and behaviors toward sustainable fashion: Application of Q and Q-R methodologies. *International journal of consumer studies*, *41*(3), 264–273.

NEVROMARKETING: ZELENO OGLAŠEVANJE ZA PRIHODNJE GENERACIJE

Tanja Kolenc, Mina Ličen

Povzetek

Oglasi, ki promovirajo okolju prijazne izdelke in storitve, hkrati pa slonijo na okoljevarstvenih sporočilih, v raziskavah dosegajo boljši odziv kot njihove običajne različice, vendar kljub temu nakupne navade ne kažejo enake slike, saj se porabniki še vedno večinoma odločajo za klasične izdelke. Zakaj je tako in kaj v resnici vpliva na ljudi ob ogledu oglasov ter kaj botruje nakupnim odločitvam? Od kod to razhajanje in kako narediti trženjsko kampanjo za okolju prijazne izdelke resnično učinkovito? Pod vplivom aktualnih trendov smo se v raziskavi osredotočili na specifičen ozek segment trženja, in sicer na oglaševanje okolju prijaznih izdelkov in storitev s poudarkom na generaciji, ki se pomembno razlikuje od svojih predhodnic, generaciji Z. Na človekovo vedenje namreč vpliva veliko dejavnikov in večine teh se niti ne zavedamo, zato je cilj raziskave povezati nekatere nevroznanstvene izsledke in psihološke študije z raziskavami s področja trženja, da bi zapolnili vrzeli ter pridobili celovitejšo sliko zelenega oglaševanja za prihodnjo generacijo Z.

Uvod

V današnjih časih se podjetja poskušajo prilagoditi zahtevam strank z uvedbo trajnostnih tehnoloških postopkov ter okolju prijaznih izdelkov in storitev (v nadaljevanju: izdelkov), toda odziv trga in porabnikov ne izpolnjuje pričakovanj. Ugotovljeno je, da so ljudje na splošno bolj naklonjeni zelenim izdelkom (Hartmann & Apaolaza-Ibáñez, 2008; Hartmann, Apaolaza-Ibáñez & Forcada-Sainz, 2005; Phillips, 1999; Young, Kwan, McDonald & Oats, 2009), a ko gre za dejanski nakup, se raje odločijo za standardne izdelke (Eurobarometer, 2008; Hughner, McDonagh, Prothero, Rex & Baumann, 2007; Shultz & Stanton, 2007). Zeleno oglaševanje podpira dolgoročni cilj z altruistično noto, toda hkrati so okolju prijazni izdelki dražji in po navadi nižje kakovosti kot standardni (Akehurst, Afonso & Martins Gonçalves, 2012; Delmas & Colgan, 2018). Tako je zdaj naloga trženja, da najde učinkovitejši način za oglaševanje zelenih izdelkov, zato mora razumeti, kakšni oglasi bodo izzvali prava čustva, ki bodo imela dovolj velik dolgoročni vpliv, da bo na porabnika deloval tudi ob dejanskem nakupu.

Kateri osnovni mehanizmi, kot so strah, občutek krivde ali odgovornosti, družbena sprejemljivost ali zgolj čista sebičnost, vodijo človeško dojemanje oglasov okolju

prijaznih izdelkov? Obstajajo nekatera dragocena spoznanja glede tega, kako npr. subtilne značilnosti, kot je starostni okvir ali vrsta glasu v oglasu (mladi proti staremu in ženski proti moškemu), podzavestno vplivajo na porabnika (Casado-Aranda, Martínez-Fiestas & Sánchez-Fernández, 2018). Čeprav podatki raziskav, v katerih udeleženci sami poročajo o svojih dejanjih, prepričanjih, stališčih in drugih sociopsiholoških spremenljivkah, kažejo na znatno preferenco do zelenih izdelkov, je ugotovljeno precejšnje odstopanje med takšnim samoporočanjem in rezultati raziskav s funkcijsko magnetno resonanco (angl. Functional Magnetic Resonance Imaging; fMRI). Ugotovljena je namreč večja aktivnost v predelih možganov, povezanih z osebno vrednostjo in nagrado pri gledanju standardnih oglasov (Vezich, Gunter & Lieberman, 2017). Kaj so tisti podzavestni mehanizmi, ki vodijo človeka ob ogledu zelenih oglaševalskih sporočil, in kaj ga napelje k dejanskemu nakupu?

Četudi je upoštevana celotna populacija, je v središču naše raziskave generacija Z. Predstavniki te generacije so rojeni po letu 1995 in so nasledniki milenijcev. Generacija Z je rojena v tehnološkem svetu, trenutno so stari od 5 do 24 let, njihova kupna moč pa je narašča. Zanje je značilno tudi to, da jih okoljska vprašanja pomembno zadevajo. Kot dodatno pa imajo precej nov in unikaten nabor značilnosti, preferenc ter lastnosti v primerjavi s prejšnjimi generacijami. Glede na to, da kažejo odpor do oglasov in da imajo neverjetno kratek razpon pozornosti (le 8 sekund), hkrati pa jih izjemno zanima interaktivnost (Southgate, 2017), so še toliko večji izziv za oglaševalce.

Področji nevromarketinga in trajnosti (angl. sustainability) sta novi, kar pomeni, da je raziskav, ki vključujejo obe področji, dokaj malo. Namen naše raziskave je povezati nekatere nevroznanstvene in psihološke študije z raziskavami s področja trženja, da bi lahko zapolnili vrzeli ter pridobili celovitejšo sliko zelenega oglaševanja za prihodnje generacije.

Teoretični pregled

Nevromarketing

Za uspešno oglaševanje je nujno potrebno razumevanje človeka, njegovih vzgibov, motivacije, vodil, vedenja, ki jim botrujejo podzavestni in zavestni dejavniki, zato so znanja vedenjske psihologije vedno služila kot podlaga pri ustvarjanju trženjskih kampanj. Težava je, ker se raziskave na področju okoljevarstvenega vedenja (angl. environmental behavior) ljudi v veliki meri izvajajo z različnimi vprašalniki in anketami, v katerih ljudje sami poročajo o svojih dejanjih, prepričanjih, stališčih in drugih sociopsiholoških spremenljivkah (Lange & Dewitte, 2019). Pri moralno pomembnem vedenju, kot je uporaba okolju prijaznih izdelkov, so namreč udeleženci raziskav pogosto pristranski, predvsem da bi dosegli boljši družbeni vtis o sebi (npr.

Kaiser, Ranney, Hartig & Bowler, 1999). Udeleženci raziskav namreč želijo biti družbeno sprejemljivi in všečni, zato so njihovi odgovori na tovrstna vprašanja takšni, za katere sklepajo, da so pravilni in pričakovani, ob dejanskem nakupu pa v ospredje pridejo tiste lastnosti izdelkov, od katerih imajo ti posamezniki lastne koristi. To pomeni, da v teh trenutkih pretehtajo funkcionalnost izdelka in zlasti njegovo ceno. Lastnih koristi se ljudje pogosto sicer zavedajo, vendar jih želijo prikriti, nekaterih pa so niti ne zavedajo. Ob tem se poraja vprašanje, kako zanesljive so v resnici raziskave in njihovi rezultati, ki preučujejo okoljevarstveno vedenje na podlagi samoporočanja. Nagnjenost k družbeni zaželenosti (angl. social desirability) pri odgovarjanju na anketna vprašanja lahko potencialno vpliva na pristranskost odgovorov do te mere, da sta ogroženi natančnost in pomembnost raziskovalnih ugotovitev v praksi, zato v zadnjem času prihajajo v ospredje raziskave, ki temeljijo na preučevanju vedenja z nevroznanstvenimi metodami[1].

Nevromarketing je dokaj nova interdisciplinarna veda, ki združuje nevroznanost, psihologijo in ekonomijo. Njen namen je preučevanje porabnika z vidika senzomotorike, kognicije in afekta. Raziskovalci v nevromarketingu predvsem z uporabo fMRI-ja za merjenje sprememb aktivnosti v delih možganov ali pa elektroencefalogije (angl. electroencephalography; EEG) za merjenje različnih tipov možganskih valov v različnih predelih možganov ugotavljajo, zakaj porabniki sprejemajo določene odločitve in kateri deli možganov so za to odgovorni (Zurawicki, 2010). Nevromarketing omogoča oglaševalcem lažje razumeti, na kaj se porabniki odzovejo, kaj jih motivira in kaj si želijo. Na podlagi tega lahko oglasna sporočila in vizualne rešitve pripravijo tako, da porabnika spodbudijo k nakupu.

Zeleno oglaševanje

V naši raziskavi smo osredotočeni na specifičen ter ozek segment oglaševanja, in sicer v domeni trženja okolju prijaznih izdelkov s poudarkom na generaciji Z. Tovrstni izdelki so z vidika oglaševanja nekoliko specifični. V trženju se namreč običajno cilja na osebne vrednote, koristi vsakega posameznika, izdelki pa predstavljajo neko želeno podobo, življenjski slog. Posameznika poskušajo prepričati s koristmi, ki jih bo imel. Zeleni izdelki so s tega vidika posebnost, saj za posameznika pogosto ne prinašajo velikih koristi, koristni so za širše dobro. Kupec si lahko obeta kvečjemu neke manjše lastne koristi in celo te s pomembno negativno protiutežjo. Za okolju prijazne izdelke namreč velja splošno prepričanje, da so občutno dražji in načeloma manj učinkoviti kot klasični (Akehurst, Afonso & Martins Gonçalves, 2012; Delmas & Colgan, 2018).

1 Nevroznanstvene metode so funkcijska magnetna resonanca (fMRI), elektroencefalografija (EEG), magnetna encefalografija (MEG), pozitronska emisijska tomografija (PET), transkranialna Dopplerjeva sonografija (TCDS), transkranialna enosmerna stimulacija (tDCS), transkranialna magnetna stimulacija (TMS) in druge (WCHN, 2020).

Tovrstni izdelki prinašajo predvsem korist na dolgi rok in za svet na splošno, kar pa je v konfliktu z osnovno težnjo kupca, ki si želi lastno korist in predvsem čim prej. Na eni strani torej altruistična ideja nekje daleč v prihodnosti in na drugi takojšnje osebne koristi.

Pri zaznavanju oglasov igra vlogo veliko dejavnikov, ki navadno na človeka vplivajo podzavestno, zato je bolj kot sporočilo sámo pomemben kontekst, v katerega ga postavimo. Casado-Aranda, Martínez-Fiestas in Sánchez-Fernández (2018) ugotavljajo, da ima okoljevarstveno sporočilo večji učinek, če je formirano tako, da se navezuje na prihodnost. Pri raziskavi so sodelovale le tiste osebe, ki so izrazile nadpovprečno naklonjenost okolju prijaznim izdelkom. Rezultati slikanja fMRI so pokazali, da igrajo veliko vlogo srednji frontalni girus, desni talamus kot vir epizodičnega spomina, ter calcarine in lingvalni girus, ki ju povezujejo z vidnimi predstavami. Vključitev vseh teh območij kaže na to, da se spomini na naše preteklo ravnanje in njihov vpliv na sedanjost posledično preslikajo na naše trenutno delovanje, ki pa ima posledice v prihodnosti. Vse to nakazuje odločanje na podlagi osebnih vrednot. Prav tako je fMRI pokazal na večjo aktivacijo možganskih predelov, kot so postcentralni girus, anteriorni cingulatni korteks (ACC) in amigdala, ko je zeleno sporočilo podano z glasom mladega človeka kot pa starejšega. ACC naj bi bil vpleten v odločitveni proces posameznika, saj naj bi sodeloval pri oceni osebnih vrednot in pri sklepanju na prihodnje nagrade oziroma koristi.

Raziskava Royo, Chulvi, Mulet in Galán (2018) primerja porabnikovo procesiranje vizualnih in verbalnih sporočil s pomočjo EEG ter uporabe sistema Emotiv EPOC, ki na podlagi algoritmov klasificira pet različnih emotivnih stanj in tudi njihovo intenziteto. V eksperimentu so besedilna sporočila vsebovala zeleno noto in dolgoročne lastnosti, kjer gre torej za bolj altruistične in daljnosežne atribute, tista vizualna pa so se osredotočala na funkcionalnost izdelka, kar se nanaša na trenutne in osebne koristi posameznikov. Predvajala so se zaporedoma, v obeh vrstnih redih. Izkazalo se je, da so tisti oglasi, kjer so bila najprej predvajana besedilna sporočila in pozneje vizualna, izzvali večji čustveni odziv, vendar pa je ta zajemal predvsem vznemirjenje, razdražljivost ter tesnobo, pri čemer bi lahko sklepali na navzkrižje interesov med lastnimi in altruističnimi preferencami.

Vezich, Gunter in Lieberman (2017) v raziskavi ugotavljajo, da se pri ljudeh kljub lastnemu poročanju, ki govori v prid zelenim oglasom, v resnici aktivirajo deli možganov, ki kažejo ravno nasprotno. Rezultati njihove raziskave kažejo, da so deli ventromedialnega prefrontalnega korteksa (VMPFC) in ventralni striatum, ki jih povezujemo z osebnimi vrednotami, z nagrajevanjem ter ocenjevanjem, bolj aktivni ob ogledu oglasov standardnih izdelkov kot pa okolju prijaznih, čeprav

ljudje poročajo ravno nasprotno. Njihova raziskava fMRI kaže na veliko razliko med nevroznanstvenimi rezultati in lastnim poročanjem udeležencev.

Ko gre za okolju prijazno nakupovanje, na dejansko vedenje porabnikov vpliva veliko dejavnikov, kot so demografski, kulturni, ekonomski, notranji (motivacija), vrednote, poznavanje problematike in dostopnost tovrstnih informacij, nazori, čustvena naravnanost in drugo (Kollmuss & Agyeman, 2002). Večina od naštetih dejavnikov na vedenje vpliva podzavestno, zato pravih kupcev okolju prijaznih izdelkov ni mogoče takoj identificirati. Raziskovalci Lee in sodelavci (2013) so s pomočjo metode EEG ugotovili, da je prave zelene kupce mogoče identificirati prek večje aktivacije možganskih valov theta v frontalnem korteksu. Ti se od odčitkov pri kupcih standardnih izdelkov razlikujejo le ob ogledu zeleno obarvanih sporočil, ne kažejo pa nikakršnih razlik pri odzivih na ceno. Kot je bilo že omenjeno, so okolju prijazni izdelki navadno dražji in manj učinkoviti od standardnih, vendar obstajajo kupci, ki so to dejstvo pripravljeni vzeti v zakup in žrtvovati lastne interese v imenu dolgoročnega altruističnega cilja (ohranjanja narave in planeta). V primeru takšnih posameznikov EEG pokaže na sinhronizacijo valov theta v frontalnem režnju, saj naj bi zaradi različnih notranjih interesov in posledičnega tehtanja teh nasprotujočih si alternativ narasla obremenitev tega predela možganov. Ker naj bi pristne zelene kupce vodili tako imenovani višji cilji, se poveča aktivnost delovnega spomina, saj se vanj vključijo tudi osebne vrednote iz dolgoročnega spomina, ki so njihovo glavno gonilo in motivacija.

Lee (2016) je v svoji raziskavi pokazal, da veliko vlogo v tem igra raven empatije, ki jo premore posameznik. Deli jo na dva tipa, kognitivno in čustveno. Slednja služi za podlago altruistični naravnanosti.

Nazadnje moramo poudariti, da se ljudje sicer čustveno odzivajo na negativno in pozitivno formirana okoljska sporočila, vendar negativna povzročijo defenzivno reakcijo (Martínez-Fiestas, del Jesus, Sánchez-Fernández & Montoro-Rios, 2015), zato je bolje uporabiti pozitivno naravnane oglase, ki na ljudi vplivajo na pravi način, saj pri njih izzovejo proaktivnost.

Iz vsega napisanega lahko sklepamo, da je treba za doseg širše množice zelena oglasna sporočila, ki temeljijo na dolgoročnih altruističnih ciljih, preoblikovati v kratkoročne in predvsem lastne koristi, da pa bi zaokrožili celoto, je treba upoštevati še generacijo Z.

Generacija prihodnosti

Generacija prihodnosti je generacija Z. Vanjo spadajo mladi, ki so rojeni v obdobju med letoma 1996 in 2010. Po lastnostih se zelo razlikujejo od vseh prejšnjih generacij.

So prva generacija, rojena s tablico v roki, zato zanje svet brez interneta ne obstaja. Gre za generacijo, ki je zrasla v okolju, nasičenem z mediji, različnimi tipi naprav in z dostopnostjo informacij na vsakem koraku. Uči se tako na podlagi opazovanj kot tudi praktičnih izkušenj (in ne z branjem ter poslušanjem). Od okolja pričakuje takojšen odziv in odgovore ter ima izjemno kratko (8-sekundno) sposobnost usmerjene pozornosti, a je izjemno dobra v razumevanju kompleksnih vizualnih podob (Shatto & Erwin, 2016). Njihov svet je doma v internetnem omrežju in na socialnih platformah, drugi mediji pa krepko izgubljajo svoj prostor. Zaradi prenasičenosti z oglasnimi sporočili so zgradili obrambni mehanizem, pa naj si bo z načrtnim izogibanjem oglasom, mehanskim preskakovanjem teh, uporabo blokad oglasov (angl. ad-blockers) ali preprostim načrtnim ignoriranjem (Southgate, 2017). Sposobni so preklapljati med različnimi mediji, in to v izjemno kratkem času, predvsem pa so zelo kritični do vsebine oglasov, njihove pristnosti in kredibilnosti. Ne nazadnje pa so ti predstavniki izjemno proaktivni in odločni.

Generacija Z je kot prihodnja generacija porabnikov precej stabilna, a hkrati zelo zahtevna. Imajo močno zavest, njihovo mnenje je ostro, izredno zvesti so blagovnim znamkam (Francis & Hoefel, 2018). Verjamejo, da lahko nekaj naredijo za ta svet, ki so ga predhodniki pripeljali skoraj do propada. So zelo družbeno odgovorni in podpirajo le blagovne znamke, ki jih skrbijo tudi drugi deležniki. Radi pomagajo pri okoljevarstvenih in družbenih iniciativah.

Southgate (2017) ugotavlja, da je za generacijo Z značilna visoka občutljivost na pristnost znamk in oglasov. Ti navadno dvomijo o pristnosti samih oglasov in pristnih namerah blagovnih znamk na splošno. Ne verjamejo, da tovrsten nakup tudi v resnici pomaga okolju oziroma da je njihova osebna žrtev veliko večja kot pa pozitivna posledica njihovega nakupa. Zaradi vsega naštetega so velik izziv za tržnike.

Za uspešno trženje zelenih izdelkov, katerega ciljni porabnik je generacija Z, ugotavljamo, da je treba upoštevati vse njihove specifične lastnosti in oglasne vsebine zapakirati v interaktivne vsebine s pomočjo novih orodij (AR, VR in podobno) ter oglasno sporočilo podati posredno oziroma mora biti to drugotni načrt.

Diskusija in zaključek

Iz vsega predstavljenega lahko vidimo, da na porabnika vpliva veliko podzavestnih vzgibov in naravnanosti. Ljudje imajo na splošno tendenco, da notranjega stanja ne izrazijo navzven, temveč ga prilagodijo pričakovanjem okolja. Poleg tega pa vzroki za določeno vedenje v veliki meri ležijo v podzavesti, torej imamo opravka z dvema dejavnikoma, ki vplivata na rezultate psiholoških (vedenjskih) raziskav, posledice tega pa so napačni zaključki. Ne samo da udeleženci raziskav namerno ne podajo

resničnih odgovorov, včasih pravih vzrokov za svoje vedenje niti ne morejo poznati, zato le nevroznanstvene metode lahko dajo pravo sliko. Te namreč zaobidejo filtre, ki jih ljudje uporabljamo v interakciji z zunanjim svetom (tisto, kar resnično mislimo, in tisto, kar dejansko tudi izrazimo), poleg tega pa zaznajo možganske procese, ki vplivajo na naše vedenje in se jih niti ne zavedamo.

Edino pravo merilo dejanske uspešnosti trženjskih aktivnosti in oglaševanja izdelkov je rezultat prodaje oglaševanega izdelka in ne všečnost ali neposreden odziv na trženjsko kampanjo, zato je treba nujno upoštevati dejavnike, ki vplivajo na kupca v času nakupa, in jih vkomponirati v trženjsko kampanjo, saj povprečnega porabnika še vedno vodijo lastne koristi, ki jih želi imeti čim prej. V primeru zelenih izdelkov je torej treba dolgoročne vsesplošne koristi nujno prevesti v kratkoročne osebne koristi, učinkovita oglasna sporočila pa morajo biti usmerjena v prihodnost in predvsem pozitivno formulirana. Ta pri porabniku izzovejo proaktivnost, kar pa je tudi ena od temeljnih značilnosti generacije Z. Za trženjsko uspešnost pri predstavnikih prej omenjene generacije se moramo zavedati tudi dejstva, da so oglasi, kot jih poznamo danes, nezaželeni in lahko že sami po sebi pri tej generaciji izzovejo negativni učinek. Iz tega razloga je pričakovati, da verjetno v prihodnosti ne bomo več poznali oglaševanja, kot ga poznamo danes, temveč bodo za to obstajale druge rešitve, v okviru katerih bo oglaševanje vkomponirano v različne interaktivne dejavnosti. Kako bodo videti nove rešitve, je težko napovedati. To bo namreč popolnoma nova naloga in povod za nove kreativne rešitve na področju trženja oziroma oglaševanja.

V prihodnjih raziskavah bi se lahko osredotočili na preučevanje spreminjanja preferenc generacije Z skozi daljše obdobje in kako je mogoče na te vplivati na nezavedni ravni. V vsakodnevnemu življenju se porabniki pogosto srečujejo z oglasi, zato bi bilo zanimivo preučiti, kako se ocene in namere nakupa spreminjajo po večkratni izpostavljenosti istemu zelenemu oglasu v primerjavi z enkratnim prikazom. Poleg tega bi lahko raziskali, kako poznavanje blagovne znamke ali izdelka vpliva na zaznavanje in nakupno namero. V ta namen bi s pomočjo tehnologije očesnega sledenja preizkusili resnični zeleni izdelek znane blagovne znamke in navzkrižno preverili podobnosti in razlike v nakupni nameri v primerjavi z izmišljenim izdelkom ter hkrati primerjali tudi podobnosti in razlike v oceni izdelka in nakupni nameri med generacijo Z in pripadniki druge populacije. S pomočjo metode fMRI bi lahko ugotovili, kateri del možganov je odgovoren za sprejeto odločitev in ali obstaja velika razlika v možganski aktivnosti med generacijo Z in drugimi pri opazovanju zelenih oglasov.

Zelo pomembno vprašanje, na katero bi se morale osredotočiti prihodnje raziskave, je tudi vloga empatije. Ta namreč znatno vpliva na odločitve o nakupu zelenih izdelkov, to dejstvo pa odpira široko polje, ki bi ga bilo treba dodatno raziskati. Kakšna je raven čustvene in kognitivne empatije pri zelenih kupcih generacije Z? Ali se pri gledanju

zelenih oglasov aktivirajo deli možganov, povezani s čustveno ali kognitivno empatijo, in kakšna je razlika med odzivom generacije Z v primerjavi z drugimi? Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile tudi na to, kako pravzaprav definirati sprožilce (angl. trigger), oziroma pomagale odkriti, kaj je tisto, zaradi česar se porabnik z oglasnim sporočilom poistoveti, kar posledično vodi do nakupa zelenega izdelka. V povezavi s slednjim bi bilo morda tudi dobro raziskati odraz kognitivne disonance (angl. cognitive dissonance) kot nekakšnega obrambnega mehanizma posameznikov, ko gre za dejanja in s tem povezano odgovornost, ki je morda ne želimo videti. Nadaljnje raziskave na področju nevromarketinga v okviru zelenega oglaševanje za generacijo Z so ne le zaželene, temveč nujno potrebne. Zgolj tako bo mogoče bolje razumeti in predvideti njihove nakupne navade, na podlagi česar bi lahko podjetja učinkoviteje pripravila trženjske kampanje.

Literatura in viri

Akehurst, G., Afonso, C. & Martins Gonçalves, H. (2012). Re-examining green purchase behaviour and the green consumer profile: new evidences. *Management Decision*, *50*(5), 972–988. doi:10.1108/00251741211227726

Casado-Aranda, L.-A., Martínez-Fiestas, M. & Sánchez-Fernández, J. (2018). Neural effects of environmental advertising: An fMRI analysis of voice age and temporal framing. *Journal of Environmental Management*, 206, 664–675. doi:10.1016/j.jenvman.2017.10.006

Delmas, M. A. & Colgan, D. (2018). The green bundle: Pairing the market with the planet. Stanford, CA: Stanford University Press.

Eurobarometer. (2008). *Attitudes of European citizens towards the environment report*. Brussels: Directorate General Communication.

Francis, T. & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. São Paulo: McKinsey & Company.

Hartmann, P. & Apaolaza-Ibáñez, V. (2008). Virtual nature experiences as emotional benefits in green product consumption: The moderating role of environmental attitudes. *Environment and Behavior*, *40*(6), 818–842. doi:10.1177/0013916507309870

Hartmann, P., Apaolaza-Ibáñez, V. & Forcada-Sainz, F. J. (2005). Green branding effects on attitude: Functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, *23*(1), 9–29. doi:10.1108/02634500510577447

Hughner, R. S, McDonagh, P., Prothero, A., Shultz, C. J. II & Stanton, J. (2007). Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of Consumer Behaviour*, *6*, 94–110. doi:10.1002/cb.210

Kaiser, F. & Ranney, M., Hartig, T., & Bowler, P. (1999). Ecological behavior, environmental attitude, and feelings of responsibility for the environment. *European Psychologist*. *4*(2), 59–74. doi:10.1027//1016-9040.4.2.59

Kollmuss, A. & Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, *8*(3), 239–260. doi:10.1080/13504620220145401

Lange, F. & Dewitte, S. (2019). Measuring pro-environmental behavior: review and recommendations. J. Environ. Psychol. 63, 92–100. doi: 10.1016/j.jenvp.2019.04.009

Lee, E.-J. (2016). Empathy can increase customer equity related to pro-social brands. *Journal of Business Research*, *69*(9), 3748–3754. doi:10.1016/j.jbusres.2015.05.018

Lee, E.-J., Kwon, G., Shin, H. J., Yang, S., Lee, S. & Suh, M. (2013). The spell of green: Can frontal EEG activations identify green consumers? *Journal of Business Ethics, 122*(3), 511–521. doi:10.1007/s10551-013-1775-2

Martínez-Fiestas, M., del Jesus, M. I. V., Sánchez-Fernández, J. & Montoro-Rios, F. J. (2015). A psychophysiological approach for measuring response to messaging. *Journal of Advertising Research*, *55*(2), 192–205. doi:10.2501/jar-55-2-192-205

Phillips, L. E. (1999). Green attitudes. *American Demographics*, *21*, 46–47.

Rex, E., & Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: What green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, *15*(6), 567–576. doi:10.1016/j. jclepro.2006.05.013

Royo, M., Chulvi, V., Mulet, E. & Galán, J. (2018). Users' reactions captured by means of an EEG headset on viewing the presentation of sustainable designs using verbal narrative. *European Journal of Marketing, 52*(1/2), 159–181. doi:10.1108/ejm-12-2016-0837

Shatto, B. & Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing, 47*(6), 253–254. doi:10.3928/00220124201605l8-05

Southgate, D. (2017). The emergence of generation Z and its impact in advertising. *Journal of Advertising Research*, *57*(2), 227–235. doi:10.2501/jar-2017-028

Vezich, I. S., Gunter, B. C. & Lieberman, M. D. (2017). The mere green effect: An fMRI study of pro-environmental advertisements. *Social Neuroscience, 12*(4), 400–408. doi:10.1080/17470919.2016.1182587

Welcome Center Human Neuroimaging – WCHN. (2020). *Technologies for acquisition: How we obtain data.* Retrieved from https://www.fil.ion.ucl.ac.uk/method/instruments/

Young, W., Hwang, K., McDonald, S. & Oates, C. J. (2009). Sustainable consumption: Green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, *18*(1), 20–31. doi:10.1002/sd.394

Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer*. New York: Springer-Verlag.

VPLIV ZUNANJIH SPODBUD NA PROSOCIALNO VEDENJE

Manca Toporišič Gašperšič, Mina Ličen

Povzetek

V raziskavi preučujemo vpliv zunanjih spodbud (angl. nudges) na prosocialno vedenje. Zanima nas, ali močnejše privzeto stanje (angl. default option) povzroči večjo naklonjenost doniranju denarnih sredstev v dobrodelne namene. Izvedli smo eksperiment z uporabo diktatorjeve igre, ki so jo razvili Kahneman, Knetsch in Thaler (1986). V raziskavi je sodelovalo 222 dijakov prvega, drugega in tretjega letnika ljubljanske gimnazije. Izsledki raziskave kažejo, da ne glede na intenziteto privzetega stanja že sama prisotnost konteksta privzetega stanja pozitivno vpliva na prosocialno vedenje. Udeleženci raziskave so namreč več denarja donirali v dobrodelne namene v skupinah z različno intenziteto privzetega stanja (in možnostjo opt-out) kot v skupini brez privzetega stanja (in možnostjo opt-in). Rezultati opozarjajo na to, da ljudje želimo ravnati prosocialno, kar je pomembno v situacijah, ki temeljijo na družbenem konsenzu, npr. pri razpolaganju z dobrinami javnega interesa.

Uvod

Vse odločitve, ki jih sprejemamo, tako tiste vsakodnevne kot tudi tiste bolj kompleksne, nikakor niso sprejete v vakuumu, kot je pogosto zmotno splošno prepričanje. Čeprav se zdi, da so vse odločitve posledica smiselnih in sistematičnih razmislekov ter odvisne zgolj od odločevalca, vedenjska znanost omogoča vpogled v to, kar je očem skrito. Izkaže se, da so odločitve pogosto rezultat trenutnih vzgibov, pri čemer pravzaprav končno odločitev v veliki meri izoblikujejo okoliščine, v katerih je odločitev sprejeta. Z drugimi besedami, če se spremenijo zgolj okoliščine, v katerih se odločevalcu predstavijo možne rešitve v dani situaciji, se lahko odločevalci na koncu odločijo popolnoma drugače, kot bi se sicer (Thaler & Sunstein, 2008a).

Namen naše raziskave je preučiti, ali lahko s spreminjanjem izrazitosti privzetega stanja vplivamo na večjo nagnjenost k prosocialnemu vedenju. Ker se prosocialno vedenje povečuje s starostjo (Fabes & Eisenberg, 1998), smo v naši raziskavi zato osredotočeni na mladostnike, ki so v raziskavah prosocialnega vedenja slabo zastopani. Cilj raziskave je ugotoviti, ali lahko z zunanjimi spodbudami, natančneje s privzetim stanjem, vplivamo na posameznikovo prosocialno vedenje, kot je dobrodelnost.

Teoretično ozadje

Arhitektura izbire in zunanje spodbude

Kako oblikovati okoliščine, v katerih bodo možnosti predstavljene tako, da bo želena odločitev sprejeta, je temeljno vprašanje arhitekture izbire (angl. choice architecture). Arhitektura izbire je vedenjsko-znanstveni koncept, ki sta ga uvedla Thaler in Sunstein in ga opisala kot »organizacijo konteksta, v katerem ljudje sprejemamo odločitve« (Thaler & Sunstein, 2008a, str. 428). Thaler, Sunstein in Balz (2010) so tistega, ki v dobrobit odločevalca in širše družbe organizira kontekst, poimenovali arhitekt izbire (angl. choice architect). Sredstva, ki jih arhitekti izbire razporejajo in z njimi spreminjajo kontekst sprejemanja odločitve, se imenujejo zunanje spodbude (angl. nudges). Ob vsem tem se je pomembno zavedati, da arhitektura izbire ni nekaj oddaljenega, nedosegljivega in nerazumljivega, temveč nekaj nadvse aktualnega. Sunstein (2018) zagotavlja, da se načela, ki izhajajo iz teorije arhitekture izbire, vedno bolj uveljavljajo in tako sooblikujejo naše življenje. Temeljno vprašanje, s katerim se namreč arhitekti izbire spopadajo, je, kako oblikovati okoliščine, ki bodo omogočile, da se bodo odločevalci odločili kar najbolj skladno s svojim lastnim interesom in interesom širše populacije (Thaler et al., 2010). Arhitektura izbire je v tem pogledu sorodna številnim vedenjsko-ekonomskim konceptom, ki si vsak na svoj način prizadevajo spodbuditi določeno želeno vedenje pri odločevalcih.

Zunanje spodbude lahko po Ferraru (2014) razdelimo v tri skupine: (1) sredstva zavezanosti (angl. commitment devices), ki odločevalcu omogočijo vzdrževanje svojih dolgoročnih ciljev; (2) subtilne spremembe v privzetem stanju in okvirjanju možnosti, kamor spada privzeto stanje; (3) socialne spodbude, postavljanje ciljev in uporaba tehnologije, ki temelji na zmanjševanju kognitivnega napora pri odločanju.

Vpliv zunanjih spodbud na odločanje je v literaturi izjemno obsežno raziskan, kar Kelly (2015) pripiše dvema dejavnikoma. Prvi je nedvomno izjemna aktualnost problematike, ki jo obravnava arhitektura izbire, torej temeljno vprašanje, kako motivirati ljudi za spremembe, ki jim koristijo. Po drugi strani pa je pomemben tudi vidik, s kakšno lahkoto lahko preusmerimo potek odločanja. Z drugimi besedami, z uporabo zunanjih spodbud se poskušajo optimizirati posameznikove odločitve, da bodo te tako za odločevalca kot za celotno družbo čim ustreznejše. Obenem se teži tudi k temu, da bi se potek odločanja večjih množic spremenil brez znatnejših finančnih in zakonodajnih vložkov. Teorija zunanjih spodbud namreč temelji na predpostavki, da je približno 80 odstotkov naših vsakodnevnih odločitev samodejnih (Kelly, 2015), v situacijah, kjer prevladuje izbira samodejnih odločitev, pa je na voljo veliko prostora za usmerjanje proti želeni možnosti. Ob tem velja poudariti, da je želena možnost

sicer res tista, ki jo izbere odločevalec oziroma tisti, ki oblikuje vprašanje, a pri tem v nobenem pogledu ne gre za obliko manipulacije.

Eden od najpogostejših očitkov teoriji arhitekture izbire in zunanjim spodbudam po besedah Sunsteina (2018) je, da preprosto niso dovolj učinkovite in da potek odločanja spremenijo zelo malo ali pa celo nič, vendar nam že zgolj bežen prelet literature s tega področja dá vedeti, da ni tako. Zunanje spodbude se malodane kot na pladnju ponujajo za reševanje in obravnavanje nekaterih vsakdanjih zagonetk, ki so zagotovo del širšega javnega interesa. Med drugim so se zunanje spodbude izkazale za zelo učinkovite pri okoljskem osveščanju (Bliss, 2018), v zdravstvu (Raifman, Lanthorn, Rokicki & Fink, 2014; Hallsworth et al., 2016) in tudi na drugih področjih (Thaler & Sunstein, 2008b; Ferraro, 2014).

Tudi sami se v raziskavi podrobno posvečamo arhitekturi izbire. Pravzaprav smo pod drobnogled vzeli zunanjo spodbudo v obliki privzetega stanja (angl. default option) in vpliv spreminjanja izrazitosti privzetega stanja na prosocialno vedenje, kot je pripravljenost na doniranje.

Privzeto stanje

Ena od najbolj nazorno in obsežno opisanih zunanjih spodbud je nedvomno privzeto stanje. Jachimowicz et al. (2019) menijo, da gre za enega največjih uspehov uporabne vedenjske znanosti. Ta zunanja spodbuda namreč izkorišča to, da je 80 odstotkov odločitev avtomatiziranih (Kelly, 2015), in temelji na dejstvu, da se ljudje vedno znova poskušajo ogniti kognitivnemu naporu. Odločitev, sprejeta na temeljih privzetega stanja, je namreč odločitev za možnost, ki bi tako ali tako obveljala kot izbrana možnost, tudi če se odločevalec sploh ne bi odločil (Service et al., 2014). Z drugimi besedami, odločevalci se odločijo, da se ne bodo odločali. Ker je torej večina tovrstnih odločitev samodejnih, to izrabi tudi arhitekt izbire, saj kot privzeto nastavi možnost, za katero je zaželeno, da jo ljudje izberejo v čim večjem številu (Jachimowicz et al., 2019). V skladu s to analogijo se znatno poveča izbor te želene možnosti. Ker je privzeto stanje uporabno na najrazličnejših področjih, je lahko arhitekt izbire vsakdo, ki tako ali drugače prilagaja okoliščine sprejemanja odločitev in s tem vpliva na sprejetje ene od možnosti.

V literaturi se kot vzorčni primer privzetega stanja in vpliva na vedenje največkrat navaja raziskava Johnsona in Goldsteina (2003). Omenjena raziskava namreč preučuje vpliv privzetega stanja na delež darovalcev organov po posameznih državah. Države, kjer je darovanje organov urejeno po načelu *opt-in* (pri katerem se morajo bodoči darovalci organov sami registrirati, če želijo po smrti postati darovalci organov), se povečini spopadajo s težavo, kako državljane privabiti v programe za darovanje organov. Po drugi strani pa je v državah, kjer programi darovanja organov temeljijo

na *načelu opt-out* (vsi prebivalci so samodejno darovalci, razen tistih, ki se izločijo iz sistema darovanja), značilno več vključenih v sistem darovanja organov. Države z vpeljanim sistemom *opt-out* ne poznajo več tovrstnih težav pridobivanja državljanov v programe za darovanje organov (Johnson in Goldstein, 2003).

Glede na to, da je privzeto stanje zagotovo ena najbolj uporabnih, učinkovitih in vsestranskih zunanjih spodbud, je pravzaprav razumljivo, da se oblike privzetega stanja glede na formulacijo in učinkovitost med seboj razlikujejo. Medtem ko jih lahko po različnih kriterijih razdelimo v več skupin, njihov osnovni namen – povečati izbiro možnosti, ki jo arhitekt izbire šteje za najustreznejšo – ostaja isti.

Hipoteza

Na podlagi teorije arhitekture izbire in privzetega stanja postavljamo naslednjo hipotezo:

H: Prosocialno vedenje je pozitivno povezano z vplivom zunanjih spodbud; s povečevanjem izrazitosti privzetega stanja se povečuje tudi njegova učinkovitost na prosocialno vedenje.

Empirična raziskava

Opis vzorca

Empirično raziskavo smo izvedli v obliki spletnega eksperimenta s strukturiranim vprašalnikom[1]. Do vprašalnika z diktatorjevo igro za merjenje prosocialnega vedenja in z demografskimi vprašanji so udeleženci raziskave dostopali prek platforme *1ka*. V raziskavi je sodelovalo 226 dijakov gimnazije v osrednjeslovenski statistični regiji. Štiri udeležence smo morali naknadno izločiti, saj zaradi tehničnih težav niso mogli v celoti rešiti vprašalnika. Starost 222 udeležencev v raziskavi je bila v povprečju 15,81 leta, medtem ko je bil starostni razpon udeležencev od 15 do 18 let. Od sodelujočih jih je bilo 27 odstotkov moškega spola (N = 60). 131 udeležencev je bilo dijakov prvega, 25 drugega in 66 tretjega letnika.

Diktatorjeva igra

Izvirno diktatorjevo igro Kahnemana in sodelavcev (1986) smo po zgledu Ghesle, Grieder in Schmitz (2019) prilagodili do te mere, da smo lahko z njo preverjali zastavljeno hipotezo. Udeležence smo razdelili v štiri homogene skupine, tri skupine smo izpostavili različno močni manipulaciji privzetega stanja, medtem ko je bila

1 Vsi udeleženci so bili pred začetkom izvedbe raziskave seznanjeni s tem, da je sodelovanje v raziskavi prostovoljno, da lahko od nje odstopijo in da jim je zagotovljena popolna anonimnost. V skladu z načeli etike v raziskovanju Univerze v Ljubljani so udeleženci tudi podpisali soglasje za sodelovanje v raziskavi.

četrta skupina kontrolna skupina. Udeleženci v raziskavi so se morali ob različnih stopnjah privzetega stanja odločiti, kolikšen delež denarja, ki so ga dobili kot finančno nadomestilo za sodelovanje v raziskavi, bi podarili eni od humanitarnih organizacij oziroma koliko denarja bi obdržali zase. Na koncu raziskave smo sešteli točke, namenjene donacijam, jih preračunali in finančni znesek, ki so ga udeleženci raziskave želeli donirati, tudi nakazali na transakcijski račun posamezne humanitarne organizacije. Vse humanitarne organizacije, ki so jim udeleženci v okviru raziskave lahko donirali, so navedene v Razvidu humanitarnih organizacij Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ali v Razvidu humanitarnih organizacij Ministrstva za zdravje[2].

Manipulacija

Udeleženci so se sprva opredelili do tega, ali želijo (delno ali v celoti) donirati finančni znesek v vrednosti dveh evrov svoji izbrani humanitarni organizaciji[3]. Nato je sledilo vprašanje o znesku donacije z manipulirano intenziteto privzetega stanja po skupinah. V testnih skupinah 1 in 2 je bila stopnja privzetega stanja enako intenzivna, povsod so morali udeleženci, če so želeli spremeniti donirano vsoto, rešiti dodatno nalogo, sicer bi v skladu s privzetim stanjem donirali 100 točk (en evro). Edina razlika med skupinama 1 in 2 je bila v tem, da smo udeležencem testne skupine 2 pojasnili, zakaj morajo rešiti dodatno nalogo. Navedeni razlog pravzaprav ni bil resničen, zanimalo nas je le, ali se bodo udeleženci v testni skupini 2 pogosteje lotevali reševanja dodatne naloge, če se jim bo to zdelo smiselno.

Testna skupina 3 je imela šibko privzeto stanje. Udeležencem v tej skupini je bilo povedano le, da bodo s klikom na gumb Naprej samodejno darovali 100 točk izbrani humanitarni organizaciji. Če so želeli znesek spremeniti, so lahko vsoto, ki so jo želeli donirati, vpisali v kvadratek. Naloge v testnih skupinah 1, 2 in 3 so bile torej različne stopnje načela *opt-out*.

V kontrolni skupini ni bilo privzetega stanja. Vsoto, ki so jo udeleženci želeli donirati, so preprosto vpisali v kvadratek (možnost *opt-in*). Stopnje privzetega stanja po posameznih skupinah in opcijske dodane naloge so predstavljene v tabeli 1.

2 Oba razvida in ustrezna zakonodaja so dostopni na spletni strani: https://www.gov.si/teme/humanitarne-organizacije/

3 Če je bil odgovor ne, torej da ne želijo donirati, smo udeležence vseeno prosili, naj odgovorijo, katera humanitarna organizacija jim je najbližja, če bi si pozneje premislili in želeli donirati.

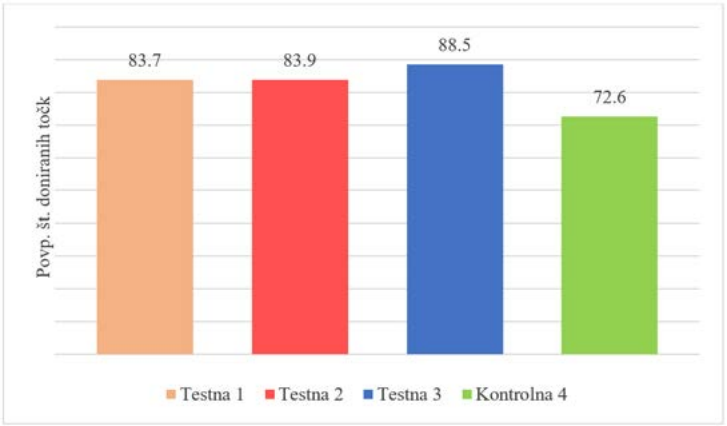
Tabela 1: Stopnje privzetega stanja po posameznih skupinah

SKUPINA	STOPNJA PRIVZETEGA STANJA	S KLIKOM NA GUMB Naprej UDELEŽENEC:	DODATNA NALOGA ZA SPREMINJANJE PRIVZETEGA STANJA
1	močna	samodejno donira 100 točk	20-krat premakniti drsnik s stopnje 100 na stopnjo 71
2	močna, a pojasnjevalna	samodejno donira 100 točk	rešiti vprašalnik (20 vprašanj) o tem, katera možganska hemisfera je pri udeležencu bolj aktivna
3	šibka	samodejno donira 100 točk	privzeto stanje je, a ni dodatne naloge
4	ni privzetega stanja (kontrolna skupina)	ničesar ne donira samodejno, sam določi znesek	privzetega stanja ni, zato ni niti dodatne naloge

Rezultati

Rezultati naloge z diktatorjevo igro kažejo, da so udeleženci v prvi skupini donirali v povprečju 83,7 točke, v drugi skupini 83,9 točke in v tretji skupini 88,5 točke, medtem ko je bilo v kontrolni skupini doniranih v povprečju 72,6 točke. Razlika med doniranimi točkami v kontrolni skupini in treh skupinah s privzetim stanjem je statistično značilna, p = 0,048. Slika 1 prikazuje povprečno število doniranih točk po posameznih skupinah (testne skupine v primerjavi s kontrolno skupino).

Slika 1: Povprečno število doniranih točk pri nalogi diktatorjeve igre



Razlike v doniranih točkah med testnimi skupinami z različno stopnjo intenzitete privzetega stanja niso značilne, kar pomeni, da že sam kontekst privzetega stanja pozitivno vpliva na dobrodelnost udeležencev. Skupno so udeleženci v raziskavi namenili 18.204 točk oziroma 182,04 evra v dobrodelne namene devetim izbranim organizacijam, ki so navedene v Razvidu humanitarnih organizacij Ministrstva

za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ali v Razvidu humanitarnih organizacij Ministrstva za zdravje. Največ denarja so udeleženci namenili dobrodelnim organizacijam DAM – Društvo za pomoč osebam z depresijo in anksioznimi motnjami, društvu Ženska svetovalnica ter Unicefu Slovenije.

Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da je v primeru testnih skupin s privzetim stanjem (in možnostjo *opt-out*) značilno več točk doniranih v dobrodelne namene kot v skupini brez privzetega stanja (in možnostjo *opt-in*), kar potrjuje našo hipotezo. Privzeto stanje pozitivno vpliva na prosocialno vedenje.

Diskusija in zaključek

V vsakdanjem življenju se večina ljudi ne zaveda, koliko njihove odločitve krojijo privzeto stanje in druge kognitivne pristranskosti. Pri kognitivnem procesu odločanja gre pravzaprav za velik razkol med tem, kar se *želi doseči*, in med tem, kar se *dejansko naredi*, da se to doseže. Ta razkol pa ne nastane zaradi ravnodušnosti, temveč zaradi okoliščin, ki vplivajo na končno sprejeto odločitev.

Arhitektura izbire predvideva, da lahko arhitekt izbire z neko zunanjo spodbudo odločilno vpliva na proces odločanja pri odločevalcih. Z ustrezno uporabo arhitekture izbire lahko arhitekt izbire rešuje tudi največje zagonetke sodobne družbe, denimo slabo adherenco zdravil pri pacientih (Patti, 2010; Raifman et al., 2014) ali pa nizko okoljevarstveno samoiniciativnost (Bliss, 2018). Prav tako lahko z zunanjimi spodbudami odločevalce spodbudimo k pokojninskemu varčevanju (Sanger-Katz, 2014).

V literaturi je privzeto stanje kot ena od oblik zunanjih spodbud navedeno kot zelo učinkovito. Privzeto stanje pomeni odločitev za možnost, ki bi tako ali tako obveljala kot izbrana možnost, četudi na koncu ne bi izbrali nobene od podanih možnosti. Vpliv privzetega stanja na odločanje je sicer precej raziskan, kljub temu pa je bolj malo znanega o neposrednem vplivu privzetega stanja na prosocialno vedenje.

Da bi pripomogli k večji raziskanosti tega področja, smo izvedli eksperiment, osnovan na principu diktatorjeve igre. Analiza podatkov nam je omogočila potrditev postavljene hipoteze, da privzeta stanja povzročijo, da je posameznik bolj naklonjen sprejemanju prosocialnih odločitev, pri čemer pa so rezultati pokazali tudi, da se s povečanjem izrazitosti privzetega stanja neposredno ne povečuje njegova učinkovitost. Ugotavljamo torej, da privzeto stanje ne glede na intenziteto pozitivno vpliva na prosocialno vedenje. Ta ugotovitev neposredno nasprotuje osnovnim načelom neoklasične ekonomske teorije. Dejstvo, da smo ljudje brez pretiranega truda pripravljeni sprejeti odločitve, od katerih ne pridobimo neposrednega dobička, je nedvomno relevantno

za dobrobit celotne družbe. V vsakdanjem življenju namreč nenehno razpolagamo z dobrinami v javnem interesu (angl. public goods), kot sta npr. kakovost zraka ali stabilna epidemiološka slika v državi. Naklonjenost prosocialnim odločitvam je torej pomembna, saj obstoječi sistem razpolaganja z dobrinami v javnem interesu temelji na družbenem konsenzu, ki je odvisen od vseh akterjev in vključuje predpostavko, da se nihče ne bo okoriščal s trudom drugih.

Zahvala

Izvedbo raziskave je omogočila Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, ki je v okviru raziskovalnega programa *Izzivi vlagateljev, podjetij, finančnih institucij in države v negotovem evropskem gospodarskem okolju* financirala eksperiment. Nosilec raziskovalnega programa je prof. dr. Aljoša Valentinčič. Iskreno se zahvaljujemo za podporo.

Literatura in viri

Bliss, L. (30. 10. 2018). Durham's Plan to 'Nudge' Drivers Out of Cars. *Citylab*. https://www.citylab.com/transportation/2018/10/durhams-plan-to-nudge-drivers-out-of-cars/574264/

Fabes, R. & Eisenberg, N. (1998). *Meta-Analyses of Age and Sex Differences in Children's and Adolescents' Prosocial Behavior*. Arizona: Arizona State University.

Ferraro, P., (26. 4. 2014). The Road to Sustainability: More Nudging, Less Shoving [Web blog post]. Pridobljeno 12. 2. 2020 s spletne strani: https://blog.nature.org/science/2014/04/26/environmental-sustainability-nudges-economics-paul-ferraro/

Ghesla, C., Grieder, M. & Schmitz, J. (2019). Nudge for Good? Choice Defaults and Spillover Effects. *Frontiers in Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00178

Hallsworth, M., Chadborn, T., Sallis, A., Sanders, M., Berry, D., Greaves, F., ..., Davies, S. C. (2016). Provision of social norm feedback to high prescribers of antibiotics in general practice: a pragmatic national randomised controlled trial. *The Lancet*, *387*(10029), 1743–1752. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)00215-4

Jachimowicz, J. M., Duncan, S., Weber, E. U. & Johnson, E. J. (2019). When and why defaults influence decisions: a meta-analysis of default effects. *Behavioural Public Policy*, *3*(2), 159–186. https://doi.org/10.1017/bpp.2018.43

Johnson, E. J. & Goldstein, D. G. (2003). Do Defaults Save Lives? *Science*, *302*, 1338–1339. https://dx.doi.org/ 10.1126/science.1091721

Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business*, *59*(4), S285-S300. doi: 10.1086/296367

Kelly, M. (2015). *Nudge theory: an interview with Professor Mike Kelly* [video intervju]. Pridobljeno 12. 2. 2020 s https://www.youtube.com/watch?v=jAgwHKwKzts

Patti F. (2010). Optimizing the benefit of multiple sclerosis therapy: the importance of treatment adherence. *Patient preference and adherence*, *4*, 1–9. https://doi.org/10.2147/ppa.s8230

Raifman, J. R. G., Lanthorn, H. E., Rokicki S. & Fink, G. (2014). The Impact of Text Message Reminders on Adherence to Antimalarial Treatment in Northern Ghana: A Randomized Trial. *PLOS ONE*, *9*(10), e109032. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0109032

Sanger-Katz, M.(2014). Is the Affordable Care Act working? *The New York Times*. Pridobljeno 21. 1. 2020 s spletne strani: http://www.nytimes.com/interactive/2014/10/27/us/is-the-affordable-care-act-working.html/

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., ..., Kirkman, E. Four simple ways to apply behavioural insights. Pridobljeno 12. 2. 2020 s spletne strani: https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Sunstein, C. (2018). *Nudge Turns 10: A Q&A With Cass Sunstein*. [intervju]. Pridobljeno 22. 2. 2020 s spletne strani: https://behavioralscientist.org/nudge-turns-10-a-qa-with-cass-sunstein/

Thaler, R. & Sunstein, C., & Balz, J. (2010). Choice Architecture. *SSRN Electronic Journal.*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008a). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness.* Yale University Press.

Thaler, R. & Sunstein, C. R. (2008b). Easy does it: How to make lazy people do the right thing. *New republic* (New York, N.Y.). 238. 20–22.

OBLIKE PROBLEMATIČNIH VEDENJ UPORABNIKOV V DELITVENI EKONOMIJI: PRIMER AIRBNB

Maja Golf Papež in Barbara Culiberg

Povzetek

Delitvena ekonomija postaja čedalje bolj priljubljena, hkrati pa jo spremljajo tudi različne težave, povezane s problematičnimi vedenji njenih uporabnikov. Namen tega prispevka je predstaviti tipologijo problematičnih vedenj uporabnikov enega najbolj uveljavljenih predstavnikov delitvene ekonomije, tj. spletne platforme Airbnb. Analizirali smo standarde skupnosti Airbnb ter izbrane negativne izkušnje gostov, gostiteljev in sosedov, predstavljene na spletni strani Airbnb Hell. Z uporabo tematske analize smo identificirali štiri kategorije problematičnih vedenj: neprofesionalna, brezobzirna, nezakonita in neodobravana vedenja. Predstavljena tipologija problematičnih vedenj je podlaga za uspešno regulacijo teh uporabniških vedenj in obenem ponuja tudi priložnosti za prihodnje raziskovanje.

Uvod

Digitalna tehnologija je posameznikom omogočila, da oddajajo, zamenjujejo, delijo ali posojajo presežna sredstva popolnim neznancem (Eckhardt & Bardhi, 2016), kar poznamo pod pojmom delitvena ekonomija. Sestavljajo jo ponudniki storitev, porabniki in posredniki oziroma platforme, med katerimi sta najbolj znana Uber in Airbnb (Benoit et al., 2017; Kumar et al. 2018). Različne oblike delitve so obstajale že od nekdaj, tehnologija pa je pospešila razvoj te panoge (Eckhardt & Bardhi, 2016). Podatki Eurostata (2019) kažejo, da je 21 % prebivalcev Evropske unije uporabilo spletno stran ali aplikacijo, da si je uredilo namestitev pri drugi osebi (v Sloveniji 9 %), medtem ko jih je 8 % to naredilo za prevoz (v Sloveniji 6 %).

Razmah delitvene ekonomije prinaša s seboj tudi težave, povezane z vedenjem njenih uporabnikov. O negativnih izkušnjah s ponudniki je poročala več kot polovica porabnikov delitvene ekonomije, medtem ko se je s težavnimi porabniki srečalo 14 % ponudnikov (Evropska komisija, 2017). Da bi svojim uporabnikom vzbujali zaupanje, platforme o težavah z uporabo delitvene ekonomije ne poročajo oziroma jih prikazujejo kot zanemarljive. Tako naj bi po podatkih Airbnbja iz leta 2015 med 40 milijoni prihodov na namestitve v okviru Airbnbjeve ponudbe obsežna škoda (v znesku nad 1.000 USD) nastala samo v primeru 0,0002 % namestitev, torej le pri enem od 41.000 prihodov gostov (Etzioni, 2019). Po drugi strani pa se v medijih pojavlja vse več zgodb o negativnih, včasih celo grozljivih izkušnjah gostov in gostiteljev spletne

platforme Airbnb (glej npr. Porter, 2020; Carson, 2019; Womack, 2019). Razumevanje in analiza problematičnih vedenj uporabnikov Airbnb sta tako dobra priložnost za nadaljnje raziskovanje.

Problematična vedenja porabnikov

Literatura problematično vedenje opredeljuje kot aktivnosti porabnikov, ki prikrajšajo podjetje, zaposlene ali druge porabnike za sredstva, varnost, podobo ali siceršnjo uspešno izkušnjo (Fombelle et al., 2019). Večino raziskav o problematičnem vedenju lahko razdelimo v dve kategoriji. Prvo tvorijo raziskave o posameznih problematičnih vedenjih, kot so kraja, načrtno vračanje izdelkov ali goljufije (Albers-Miller, 1999; King et al., 2008), v drugo kategorijo pa spadajo pretekle raziskave problematičnih vedenj, ki so se ukvarjale s problematičnimi vedenji na splošno in so ponudile različne klasifikacije oziroma tipologije teh vedenj (Harris & Reynolds, 2004), kar je tudi v osrčju naše raziskave. Med začetnimi utemeljitelji težavnega vedenja porabnikov najdemo avtorje Grove, Vitell in Strutton (1989 v Daunt & Harris, 2012), ki so disfunkcionalna vedenja povezali z različnimi koraki nakupnega vedenja, kot so pridobivanje (npr. kraja), uporaba (npr. zavarovalniške goljufije) in odstranjevanje (npr. nezakonito odlaganje smeti). Pozneje so se tipologije razširile in zajele raznolika vedenja, pri čemer so se avtorji razdelitev lotevali po različnih ključih. Ena najbolj uveljavljenih tipologij vprašljivih vedenj porabnikov temelji na dimenzijah etičnih prepričanj porabnikov (Vitell & Muncy, 1992), ki razvršča vedenja porabnikov glede na to, kako legalno/nelegalno, aktivno/pasivno oziroma škodljivo/neškodljivo je njihovo vedenje. Iz tega so nastale štiri dimenzije: aktivno okoriščanje z nelegalnimi aktivnostmi, pasivno okoriščanje, aktivno okoriščanje z vprašljivimi, a legalnimi aktivnostmi, in aktivnosti, pri katerih ni škode/ni narobe. Obstajajo tudi razvrstitve glede na to, komu vedenje škoduje: usmerjeno proti podjetju (blagu, finančnim sredstvom, fizičnim in elektronskim sredstvom), usmerjeno proti zaposlenim, usmerjeno proti drugim porabnikom ali proti porabniku samemu (Greer, 2015, Fullerton & Punj, 2004; Fombelle et al., 2019). Utemeljitelj naslednje kategorizacije je bil Lovelock, ki je upošteval naravo problematičnih vedenj in porabnike razvrstil v osem različnih skupin, npr. tat, prepirljivec in druge (Lovelock & Wirtz, 2007). Harris in Reynolds (2004) sta nadalje predlagala razdelitev problematičnih vedenj glede na to, kako odkrita/skrita in finančno/nefinančno motivirana so, ter iz tega izpeljala osem različnih tipov težavnih porabnikov (maščevalni porabniki, nezaželeni porabniki, uničevalci lastnine in drugi). Ne nazadnje sta Daunt in Harris (2012) segmentirala še problematične porabnike glede na to, koliko so kršili norme, in sicer v tri različne segmente (manjši kršitelji norm, zlobni kršitelji norm in nasprotniki norm).

Čeprav so raziskovalci preučevali problematična vedenja skozi prizmo različnih tipologij, dejavnikov, teorij in dejavnosti, je razumevanje problematičnega vedenja

porabnikov v delitveni ekonomiji omejeno (Hofmann et al., 2017). Ker gre na trgu delitvene ekonomije za vzpostavljanje odnosov "peer-to-peer" (vsak-z-vsakim), lahko zaradi različnih ciljev in interesov uporabnikov pride do težav. Schaefers et al. (2016) med problematično vedenje v delitveni ekonomiji uvrščajo neprimerno ravnanje, poškodbe in pretirano uporabo deljenih sredstev. Njihova raziskava je pokazala, da preteklo problematično vedenje spodbuja tako vedenje tudi v prihodnje, pri čemer je to odvisno tudi od zaznanih družbenih norm. Moon et al. (2019) so nasprotno preučevali posledice problematičnih vedenj in se osredotočili na pritožbe porabnikov, njihove ključne ugotovitve pa so se nanašale na kompleksnost odnosov v delitveni ekonomiji in s tem povezanih pritožb. Prav ta kompleksnost odnosov je dobra priložnost za boljše razumevanje različnih oblik problematičnih vedenj in temnih plati delitvene ekonomije (Benoit et al., 2017).

Raziskovalni pristop

Da bi pridobili vpogled v oblike problematičnih vedenj v delitveni ekonomiji, smo si kot raziskovalni kontekst izbrali enega najvidnejših predstavnikov te vrste ekonomije, to je spletno platformo Airbnb, kjer posamezniki lahko ponujajo in najamejo zasebna prenočišča. V analizo smo zajeli arhivske podatke (Fischer & Parmentier, 2010): standarde skupnosti, objavljene na spletni strani Airbnb, ter izbor negativnih izkušenj uporabnikov (gostov in gostiteljev) in sosedov, objavljenih na spletni strani Airbnb Hell. V vzorec negativnih izkušenj smo vključili vse zgodbe, objavljene v obdobju od januarja do maja 2020. Vzorec je vseboval 171 zgodb, pri čemer so bili gostje avtorji 120 zgodb, gostitelji so zapisali 41 zgodb in sosedje 10 zgodb.

Naša analiza je bila osredotočena na kodiranje aktivnosti uporabnikov, ki druge člane delitvene ekonomije prikrajšajo za dobro izkušnjo (Fombelle et al., 2019). V prvi fazi smo identificirali 133 problematičnih vedenj, pri čemer smo ta vedenja zapisali na način, kot so bila predstavljena v podatkih. To "emično" raven analize (Belk et al., 2012) je nasledila tematska analiza, v kateri smo z uporabo konstantne primerjave podobnosti in razlik med vedenji induktivno oblikovali kategorije problematičnih vedenj. Te kategorije so zajele 129 kodiranih vedenj; štiri vedenja so zaradi pomanjkanja konteksta in posledične možnosti za našo napačno interpretacijo ostala nerazporejena.

Oblike problematičnega vedenja uporabnikov Airbnbja

Naša analiza je odkrila raznolike oblike problematičnega vedenja uporabnikov storitve Airbnb. Primeri vključujejo povzročanje materialne škode v stanovanju, spolno nadlegovanje, fizično nasilje, kopiranje osebnih dokumentov in pisanje lažnih ocen po zaključku bivanja. Te konkretne oblike problematičnih vedenj gostov in gostiteljev lahko razporedimo na podlagi dveh kriterijev. Prvi kriterij se nanaša na to,

v kakšnem kontekstu se kršitev pojavlja, se pravi, ali vedenje porabnika krši načela širše družbe ali načela skupnosti Airbnb. Drugi kriterij je povezan s tem, ali težavno vedenje krši formalna ali neformalna pravila vedenja. Formalna pravila so pravila, ki so načeloma napisana in natančno opredeljena, medtem ko so neformalna pravila nenapisana in tako odprta za različne interpretacije. Na podlagi kontekstualnosti vedenja in formalnosti pravil lahko problematična vedenja porabnikov storitve Airbnb razporedimo v štiri tematske sklope: *neprofesionalna* vedenja, *brezobzirna* vedenja, *nezakonita* vedenja in *neodobravana* vedenja. Konkretni primeri vedenj za vsako izmed teh kategorij so predstavljeni na sliki 1, v tabeli 1 in v nadaljevanju.

Slika 1: Oblike problematičnih vedenj uporabnikov storitve Airbnb

	Načela širše družbe	*Načela skupnosti*
Formalna pravila	**NEZAKONITA VEDENJA** Spolno nadlegovanje (H) Vandalizem (G) Kraja stvari iz stanovanja (G)	**NEPROFESIONALNA VEDENJA** Uporaba stanovanja v komercialne namene brez dovoljenja gostitelja (G) Namestitev skrite kamere v stanovanju (H) Izvajanje transakcij zunaj plačilnega sistema Airbnb (G, H)
Neformalna pravila	**NEODOBRAVANA VEDENJA** Vabljenje prostitutke v stanovanje (G) Samopoškodovanje v stanovanju (G) Poskus samomora v stanovanju (G)	**BREZOBZIRNA VEDENJA** Glasno govorjenje v stanovanju (G) Turiranje motorja avtomobila pred stanovanjem (G) Puščanje odprtih vrat in izpuščanje mačke (G)

Legenda: Oznaka G se nanaša na težavno vedenje gosta (guest). Oznaka H se nanaša na težavno vedenje gostitelja (host).

Neprofesionalna vedenja

Neprofesionalna vedenja so problematična vedenja gostov in gostiteljev, ki kršijo načela skupnosti Airbnb in za katera veljajo jasno zapisana pravila ali prepovedi. V to kategorijo lahko uvrstimo večino konkretno opredeljenih in legalnih vedenj, zapisanih v Airbnbjevih standardih skupnosti. Primeri neprofesionalnih vedenj vključujejo predstavljanje pod lažnim imenom ali datumom rojstva, ponujanje slabo očiščenih namestitev, organiziranje zabav brez dovoljenja gostitelja, zaračunavanje in plačevanje storitve zunaj plačilnega sistema Airbnb in širjenje lažnih novic o drugih članih skupnosti. Zadnjo težavno vedenje je bilo predstavljeno v več analiziranih zgodbah Airbnb Hell, kjer so npr. gostje poročali, da so bili lažno obtoženi kraje ali poškodovanja stanovanja. Anonimna gostja je svojo negativno izkušnjo lažne obtožbe kraje opisala tako:

»Ta izkušnja je bila zame zelo stresna. Samo želela sem preživeti kvaliteten čas s svojim partnerjem, gostitelj pa brez dokaza trdi, da sva vzela njegovo televizijo. Res mi je žal, da je ob televizijo. Tudi jaz bi bila vznemirjena, če bi se mi to zgodilo, ampak nisva midva tista, ki sva mu jo vzela.«

Lažne obtožbe, podane po zaključku gostovanju, niso edina identificirana oblika neprofesionalnega težavnega vedenja v povezavi z ocenjevanjem izkušnje. Uporabniki so poročali tudi o tem, kako so poskušali izigrati ocenjevalni sistem in si npr. vzajemno podajali dobre ocene. Z besedami anonimne gostje: *»[Gostitelja] sem ocenila s petimi zvezdicami, saj mi je obljubil, da me bo tudi on tako ocenil.«*

Kategorija neprofesionalnih vedenj je zajela največ (38,3 %) kodiranih primerov problematičnih vedenj. Ta vedenja so izvajali gost in gostitelji v vseh obdobjih, tj. pred gostovanjem, med njim in po njem.

Brezobzirna vedenja

Brezobzirna vedenja so problematična vedenja gostov in gostiteljev, ki podobno kot neprofesionalna vedenja kršijo načela skupnosti Airbnb. Od neprofesionalnih vedenj se razlikujejo po tem, da so opredeljena z neformalnimi pravili. To so pravila, ki niso natančno določena in se lahko oblikujejo med udeleženci samimi, bolj ali manj neodvisno od Airbnbja. Spodnja objava Airbnb Hell anonimnega soseda predstavi nekaj oblik brezobzirnega vedenja gostov Airbnb.

»Naši domovi so veliki in včasih v sosedovem domu stanuje več kot 24 ljudi naenkrat. Lansko poletje se je zaključilo s tednom mustanga: 22 vozil mustang je turiralo motorje celo noč in dan. Zelo zabavno, kajne? … Kar nekaj gostov me je skušalo prepričati, da je moj bazen v skupni rabi in da so plačali za njegovo uporabo. Skupina fantov je z balkona žvižgala starejšim gospem, ki so bile na sprehodu. Kar nekajkrat so bili gostje tako glasni, da moji otroci niso mogli spati v svojih sobah.«

Povzročanje hrupa je ena najbolj raznovrstnih oblik brezobzirnega vedenja. Poleg turiranja avtomobilskih motorjev, glasnega govorjenja in kričanja so uporabnike motili tudi dolgotrajni pasji lajež, glasni spolni odnosi in loputanje z vrati.

V kategorijo brezobzirnih vedenj je bilo razvrščenih 36,1 % vseh identificiranih oblik problematičnega vedenja. Dodatni primeri vključujejo metanje umazanih brisač na kopalniška tla, parkiranje avtomobila na travnatih površinah in puščanje (pokvarjene) hrane v hladilniku po zaključku gostovanja. Večina brezobzirnih vedenj se je zgodila med gostovanjem, ko so porabniki (gostje in gostitelji) (ne)namerno kršili medsebojna pričakovanja (so)bivanja.

Nezakonita vedenja

Nezakonita vedenja so problematična porabniška vedenja, ki kršijo načela družbe in niso v skladu z zakonskimi pravili. Primeri vedenj vključujejo ogrožanje drugih porabnikov (npr. fizični ali spolni napad, spolno nadlegovanje, pridrževanje ljudi proti njihovi volji, pretepanje in streljanje v stanovanju) in povzročanje materialne ali finančne škode (npr. kraja tuje lastnine, zloraba kreditne kartice, vandalizem).

Med pogosteje omenjenimi oblikami nezakonitega vedenja v analiziranih zgodbah Airbnb je bilo diskriminatorno vedenje. Spodnja objava anonimnega gosta ponazarja obliko težavnega vedenja gostitelja, ki gosta določene rase ali nacionalne pripadnosti obravnava slabše kot gosta druge rase ali nacionalne pripadnosti.

> *»Ko sva prispela v stanovanje [v Santa Domingu], si naju je sobarica ogledala od glave do pet in takoj vprašala, od kod sva. Začutil sem posmeh, ampak ker ne znam brati misli, si nisva tega jemala preveč k srcu. Naslednje jutro je nekdo skušal vstopiti v najino stanovanje. Najprej sva mislila, da naju želi nekdo oropati. Bila je sobarica ... Rekla je, naj vstaneva, da pospravi sobo ... Nato se je udomačila, prižgala glasbo, si pripravila kavo in povedala, da bo 'delala' do treh popoldne ... Večkrat sem poklical gostiteljico in jo prosil, naj odpokliče sobarico ... Pojasnila mi je, da mora sobarica priti vsako jutro, da preveri, če je vse ok, saj je slišala, da nisva bela Američana, pravzaprav sploh ne zgledava kot Američana. Točne besede gostiteljice, če se prav spomnim, so bile: 'Nočem nobenih Špancev, črncev ali ljudi s ceste ... Nočem, da mi kdo krade stvari' ... Pojasnila je, da je njen profil v nemščini, saj želi le nemško govoreče goste: iz Švice, Avstrije, Nemčije ...«*

Nezakonita vedenja, kot na primer zgoraj opisano diskriminatorno vedenje, so porabniki (gostitelji in gostje) izvajali ne le v času bivanja, temveč tudi pred začetkom in po zaključku namestitve. V kategoriji nezakonitih vedenj je bilo klasificiranih 17,3 % kodiranih primerov problematičnega vedenja.

Neodobravana vedenja

Problematična vedenja porabnikov Airbnbja, ki kršijo širša družbena načela in za katera ne obstajajo napisana in natančno opredeljena pravila, lahko poimenujemo neodobravana vedenja. V kategorijo neodobravanih vedenj je bilo razvrščenih najmanj (tj. 5,3 %) identificiranih oblik problematičnega vedenja. Na splošno kategorija neodobravanih vedenj vsebuje vedenja, ki jih širša družba dojema kot nespodobna in nesprejemljiva ter jih kot taka tudi bolj ali manj vidno obsoja. Pomemben del te kategorije so vedenja, pri katerih porabnik škoduje sam sebi. Primeri teh vedenj vključujejo najem stanovanja Airbnb za samomor ali samopoškodovanje. Dodatni primeri vključujejo vabljenje prostitutk v najeto stanovanje in neprimerno vedenje v

času pandemije. Spodnji zapis anonimne sosede prikazuje, kako je lahko počitniško vedenje v času globalne krize zaznano kot družbeno nesprejemljivo.

»Družina se je preselila v Airbnb v naši vasi Gloucestershire. Prišli so, še preden se je začela karantena. Njihovo vedenje je čedalje hujše ... Vedejo se, kot da so na počitnicah ... Sploh se ne vedejo pandemiji in karanteni primerno. Vreščijo in smejijo se na ves glas ... Kršijo vsa družbena pravila, ki jih vsi ostali spoštujemo, v teh edinstvenih časih ...«

Vsa identificirana neodobravana vedenja so bila v času gostovanja, povzročitelji pa so bili gosti.

Tabela 1: Dodatni primeri oblik problematičnega vedenja porabnikov storitve Airbnb

Kategorija problematičnega vedenja	Primer problematičnega vedenja	Izvajalec problematičnega vedenja	Čas izvedbe problematičnega vedenja
Neprofesionalno vedenje	Imeti nevarne živali v prenočišču	Gostitelj	V času bivanja
	Grožnja porabniku s slabo oceno	Gostitelj, gost	Pred, med bivanjem, po bivanju
	Uporaba platforme za trženje nepovezanih stvari	Gostitelj	Pred, med bivanjem, po bivanju
	Neobveščanje gostov o tem, da so v stanovanju nameščene kamere	Gostitelj	Pred in med bivanjem
	Obnašanje do sosedov, kot da so recepcija	Gost	V času bivanja
	Uporaba stanovanja v komercialne namene brez dovoljenja gostitelja	Gostitelj	V času bivanja
	Uporaba dvojnih računov Airbnb	Gostitelj, gost	Pred, med bivanjem, po bivanju
	Navajanje netočnih informacij o lokaciji stanovanja	Gostitelj	Pred bivanjem
	Nadomeščanje enega prenočišča z drugim	Gostitelj	V času bivanja
	Prikrivanje težav v povezavi z ustreznostjo bivališča	Gostitelj	Pred bivanjem
	Ponujanje prenočišč, ki so zgolj transakcija in ne dom	Gostitelj	Pred in med bivanjem
	Odpoved namestitve po roku, opredeljenem v odpovednem roku	Gostitelj	Pred bivanjem
	Zavrnitev sodelovanja v postopku Airbnb reševanja konfliktov	Gostitelj, gost	Po bivanju
	Ne zagotavljati osnovnih potrebščin za bivanje	Gostitelj	V času bivanja

Kategorija problematičnega vedenja	Primer problematičnega vedenja	Izvajalec problematičnega vedenja	Čas izvedbe problematičnega vedenja
Brezobzirno vedenje	Neobveščanje gostov o tem, da so v namestitvi (ne nevarne) živali	Gostitelj	Pred bivanjem
	Uporaba kletvic med pogovorom	Gostitelj, gost	V času bivanja
	Glasno govorjenje (rjovenje)	Gost	V času bivanja
	Preklinjanje sogovornika	Gostitelj, gost	Pred, med bivanjem, po bivanju
	Metanje pivskih pločevink v drugo osebo	Gost	V času bivanja
	Puščanje nereda za sabo	Gost	V času bivanja
	Tekanje otrok gor in dol po namestitvi	Gost	V času bivanja
Nezakonito vedenje	Nasilje v družini	Gost	V času bivanja
	Uporaba namestitve v teroristične namene	Gost	V času bivanja
	Jemanje težkih drog v namestitvi	Gost	V času bivanja
	Kopiranje osebnih dokumentov porabnika	Gostitelj, gost	V času bivanja
	Organiziranje garažne prodaje tujih stvari	Gost	V času bivanja
	Uporaba namestitve za pranje denarja	Gostitelj	Pred, med bivanjem, po bivanju
	Zalezovanje druge osebe	Gostitelj	V času bivanja, po bivanju
	Širjenje sovražnega govora	Gostitelj, gost	Pred, med bivanjem, po bivanju
Neodobravano vedenje	Samopoškodovanje v namestitvi	Gost	V času bivanja
	Samozadovoljevanje v okolici namestitve	Gost	V času bivanja

Diskusija in priporočila

Ena od osnovnih predpostavk delitvene ekonomije je, da gostitelj skrbi za varnost in dobrobit gosta, gost pa v zameno za to upošteva pravila gostitelja (Chen & Zhang, 2019). V realnosti ni vedno tako in udeleženci delitvene ekonomije se srečujejo z različnimi težavami. V preteklosti so se raziskovalci v analizi problematičnih vedenj usmerjali predvsem na porabnike ter njihova vedenja delili glede na različne lastnosti vedenj, kot npr. njihovo vidnost in usmerjenost delovanja. Da bi se odmaknili od predlaganih tipologij in upoštevali tudi posebnosti trga delitvene ekonomije, smo predlagali tipologijo, ki je pri analizi vedenj upoštevala tako porabnike kot ponudnike ter pravila, ki njihova vedenja urejajo – kontekst, v katerem so nastala, in raven njihove formaliziranosti. Navedena razdelitev se zdi smiselna zaradi lastnosti delitvene ekonomije, ki deluje na polju med formalnim in neformalnim (Kolarič et al., 2002). Hkrati lahko uporabniki delitvene ekonomije s svojim vedenjem motijo delovanje družbe kot celote (npr. Li et al., 2017) in tudi skupnosti, ki se ustvari okrog platforme

(glej Conti, 2019). Spekter vseh problematičnih vedenj v delitveni ekonomiji lahko zajamemo samo, če upoštevamo oba konteksta problematičnega delovanja.

Predlagana tipologija se naslanja na oblikovana pravila (v širši družbi oziroma v skupnosti Airbnb), ki so bolj ali manj formalizirana. Položaj problematičnih vedenj tako ni fiksen, ampak omogoča premik glede na spremembe pravil, ki se dogajajo v okolju. V primeru zaostrovanja zakonodaje se lahko zgodi, da nekatera problematična vedenja postanejo nezakonita. Tukaj lahko pričakujemo spremembe, saj je eden glavnih očitkov, da se države prepočasi odzivajo na probleme, povezane z delitveno ekonomijo. Po drugi strani se Airbnb odziva na družbene spremembe in pritožbe porabnikov ter postavlja vedno več formalnih pravil, kar lahko brezobzirno vedenje (npr. tekanje otrok po namestitvi) prestavi v polje neprofesionalnega. Nekatera vedenja je treba gledati v določenem kontekstu (kulturnem/časovnem), saj lahko brezobzirno vedenje (hrupno govorjenje) ali celo netežavno vedenje (npr. smejanje) postane neodobravano vedenje v času globalne krize, kot je zdravstvena kriza covida-19.

Pri implikacijah, povezanih z omejevanjem problematičnih vedenj v delitveni ekonomiji, je predvsem treba razmišljati o sankcijah, ki omenjenim kršitvam sledijo. Lahko bi rekli, da bodo sankcije v primeru kršitev formalnih pravil prišle od vrha navzdol (od širše družbe ali platforme), se pravi vertikalno, medtem ko bi pričakovali, da se bodo problemi v primeru kršenja neformalnih pravil urejali med ljudmi (v družbi ali skupnosti), se pravi horizontalno. Vprašanje za platforme, ki se postavlja, je, koliko želijo oziroma morajo posegati v pravila, ki so zunaj njihove sfere, oziroma koliko je treba pravila formalizirati. Pri tem je treba upoštevati, da je klasifikacija vedenja lahko posledica trenutnega stanja, kulturnega konteksta ali trenutka.

Na podlagi predlagane tipologije lahko identificiramo različne priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Zanimivo bi bilo videti, ali je ta tipologija problematičnih vedenj prenosljiva v kontekst drugih predstavnikov delitvene ekonomije, kot je npr. Uber. Nadalje bi lahko raziskovali, kateri dejavniki vplivajo na pojavnost identificiranih vedenj ter kako se opredeljevanje vedenj spreminja skozi čas in razvoj platform, ki jih poganja delitvena ekonomija.

Literatura in viri

Albers-Miller, N. D. (1999). Consumer misbehavior: Why people buy illicit goods. *Journal of Consumer Marketing, 16*(3), 273–287.

Belk, R. W., Fischer, E. & Kozinets, R. V. (2012). *Qualitative Consumer and Marketing Research*. SAGE Publications.

Benoit, S., Baker, T. L., Bolton, R. N., Gruber, T. & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research, 79*, 219–227.

Carson, B. (2019, 6. november). Airbnb Is Fixing Its Safety Problems After California Shooting Leaves 5 Dead. https://www.forbes.com/sites/bizcarson/2019/11/06/airbnb-to-verify-all-listings-after-orinda-shooting/#a54e161e49ae

Cheng, M. & Zhang, G. (2019). When Western hosts meet Eastern guests: Airbnb hosts' experience with Chinese outbound tourists. *Annals of Tourism Research, 75*, 288–303.

Conti, A. (2019). I Accidentally Uncovered a Nationwide Scam on Airbnb. Dostopno na: https://www.vice.com/en_us/article/43k7z3/nationwide-fake-host-scam-on-airbnb

Daunt, K. L. & Harris, L. C. (2012). Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: A study of differences in servicescape and customer disaffection with service. *Journal of Marketing Management, 28*(1–2), 129–153.

Eckhardt, G. M. & Bardhi, F. (2016). The Relationship between Access Practices and Economic Systems. *Journal of the Association for Consumer Research, 1*(2), 210–225.

Etzioni, A. (2019). Cyber trust. *Journal of Business Ethics, 156*(1), 1–13.

Eurostat (2019). Are you part of the collaborative economy? https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190416-1

Evropska komisija (2017). Exploratory Study of consumer issues in peer-to-peer platform markets. Dostopno na: https://ec.europa.eu/newsroom/just/item-detail.cfm?item_id=77704

Fischer, E. & Parmentier, M.-A. (2010). Doing Qualitative Research with Archival Data: Making Secondary Data a Primary Resource. In M. C. Campbell, J. Inman, & R. Pieters (Eds.), *NA - Advances in Consumer Research* (Vol. 37, pp. 798–799). Association for Consumer Research.

Fombelle, P. W., Voorhees, C. M., Jenkins, M. R., Sidaoui, K., Benoit, S., Gruber, T., Gustafsson, A. & Abosag, I. (2019). Customer deviance: A framework, prevention strategies, and opportunities for future research. *Journal of Business Research, 116*, 387–400.

Fullerton, R. A. & Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehavior. *Journal of Business Research, 57*(11), 1239–1249.

Greer, D. A. (2015). Defective co-creation: Developing a typology of consumer dysfunction in professional services. *European Journal of Marketing, 49*(1), 238–261.

Harris, L. C. & Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: An exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing, 18*(5), 339–357.

Hofmann, E., Hartl, B. & Penz, E. (2017). Power versus trust-what matters more in collaborative consumption?. *Journal of Services Marketing, 31*(6), 589–603.

King, T., Dennis, C. & Wright, L. T. (2008). Myopia, customer returns and the theory of planned behaviour. *Journal of Marketing Management, 24*(1–2), 185–203.

Kolarič, Z., Črnak Meglič, A. & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.

Kumar, V., Lahiri, A. & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management, 69*, 147–160.

Li, J., Zhan, D. & Cui, R. (2017, 27. februar). A Better Way to Fight Discrimination in the Sharing Economy. https://hbr.org/2017/02/a-better-way-to-fight-discrimination-in-the-sharing-economy.

Lovelock, C. H. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy* (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson/PrenticeHall.

Moon, H., Wei, W., & Miao, L. (2019). Complaints and resolutions in a peer-to-peer business model. *International Journal of Hospitality Management*, *81*, 239–248.

Porter, J. (2020, 3. februar). Scale of Airbnb's scam problem detailed in new Vice report. https://www.theverge.com/2020/2/3/21119932/airbnb-scams-vice-report-bait-and-switch-repair-costs-5-star-reviews-verification-program

Schaefers, T., Wittkowski, K., Benoit, S. & Ferraro, R. (2016). Contagious effects of customer misbehavior in access-based services. *Journal of Service Research*, *19*(1), 3–21.

Vitell, S. J. & Muncy, J. (1992). Consumer ethics: An empirical investigation of factors influencing ethical judgments of the final consumer. *Journal of Business Ethics*, *11*(8), 585–597.

Womack, L. (2019, 30. oktober). Airbnb: The 10 Worst Problems (& How To Solve Them). https://www.thetravel.com/airbnb-worst-problems-solutions/

SOVRAŠTVO DO BLAGOVNE ZNAMKE: POMEN ZAZNAVANJA IN USTREZNEGA UKREPANJA

Maja Konečnik Ruzzier, Sabina Ivanov

Povzetek

V članku opozarjamo na pomembnost proučevanja negativnih čustev, ki jih porabniki gojijo do blagovnih znamk. Sovraštvo do blagovne znamke podrobneje proučujemo med 234 slovenskimi porabniki. Naša raziskava potrjuje tri vzroke, ki vodijo do sovraštva blagovne znamke: porabnikovo nezadovoljstvo, neskladje s konceptom doživljanja "sebe" in neskladje z ideološkimi prepričanji. Najmočnejša vedenjska posledica sovraštva do blagovne znamke med slovenskimi porabniki je širjenje negativnih informacij od ust do ust, tej pa sledi izogibanje blagovni znamki, maščevanje in elektronsko širjenje negativnih informacij od ust do ust. Rezultati naše raziskave opozarjajo, da zgolj 14,50 % porabnikov, ki sovražijo blagovno znamko, slednjo še vedno uporablja, preostalih 85,50 % pa jo je že zapustilo. To je pomemben podatek, ki poskuša managerjem blagovne znamke pomagati, da bi bolje razumeli, zakaj je pomembno, da se soočijo s porabniki, ki sovražijo blagovno znamko. S tem preprečijo neželene posledice sovraštva, ki so lahko škodljive za blagovno znamko. V končnem delu članka podajamo priporočila managerjem blagovnih znamk, kako ravnati in zmanjševati sovraštvo porabnikov do njihovih blagovnih znamk.

Odnos do blagovne znamke: sovraštvo do blagovne znamke

Številne blagovne znamke na različnih področjih (izdelki, storitve, doživetja) ponujajo porabnikom nešteto možnosti izbire. Blagovne znamke omogočajo porabnikom razlikovanje od konkurenčnih blagovnih znamk, ki se dandanes ne dogaja zgolj na ravni funkcionalnih lastnosti, temveč tudi na ravni čustvenih obljub in odnosa, ki ga blagovna znamka gradi s svojimi porabniki (Ruzzier & Ruzzier, 2015; Konečnik Ruzzier, 2018). Ravno zaradi tega postaja proučevanje odnosa do blagovne znamke (angl. *consumer-brand-relationship*) pomembna tematika tako v akademskem raziskovanju kot tudi v vsakdanji praksi managiranja številnih blagovnih znamk (Fetscherin & Heinrich, 2015). Blagovna znamka je eno izmed najpomembnejših neopredmetenih sredstev podjetja (Pan, Sheng, & Xie, 2012), zato je skrb, kako jo upravljati in tržiti, še toliko večja.

Akademiki so običajno nagnjeni k raziskovanju pozitivnega odnosa med porabnikom in blagovno znamko (Zarantonello, Romani, Grappi, & Bagozzi, 2016) ter zanemarjajo pomembnost negativnih čustev, ki jih je moč občutiti do blagovne znamke. Baumsteier

in Finkernauer (2001) sta dokazala, da ljudje negativne informacije analizirajo in preučujejo bolj poglobljeno kot pozitivne, kar je pomemben razlog za raziskovanja odnosov med blagovno znamko in porabniki, v katere so vključena tudi negativna čustva. V raziskavi vzrokov in posledic ljubezni do blagovne znamke (angl. *brand love*) sta Carroll in Ahuvia (2006) jasno izpostavila potrebo po raziskovanju nasprotnega pola, saj so porabniki pri raziskovanju ljubezni do blagovne znamke kot pozitivnega čustva sami izpostavili pomen razumevanja negativnih čustev, ki jih gojijo do blagovnih znamk. V zadnjem času opažamo na družabnih omrežjih in na spletu različne skupine porabnikov in njihove negativne ocene, ki javno izražajo sovraštvo do blagovnih znamk (Krishnamurthy & Kucuk, 2009).

Vsi našteti razlogi kažejo na pomembnost zavedanja, spremljanja in primernega odzivanja na negativna čustva, ki jih porabniki kažejo do blagovnih znamk. V spektru negativnih čustev je močno izpostavljeno ravno sovraštvo do blagovne znamke (angl. *brand hate*), saj gre za najmočnejše negativno čustvo, ki ga posameznik lahko čuti do blagovne znamke. Pri tem je poleg koncepta sovraštva do blagovne znamke pomembno razumeti, kakšni so vzroki, ki vodijo do sovraštva do blagovne znamke, in vedenjske posledice tega.

Namen pričujočega članka je potrditi koncept sovraštva do blagovne znamke ter njegove vzroke in posledice v novem kulturnem okolju, saj po nam znanih podatkih tovrstne raziskave v slovenskem prostoru še nismo zasledili. Na osnovi rezultatov podajamo praktična priporočila managerjem blagovnih znamk za preprečevanje oz. zmanjšanje sovraštva do blagovne znamke.

Avtorji sovraštvo do blagovne znamke opredeljujejo različno. Nekateri so mnenja, da je sovraštvo čustvo, drugi opredeljujejo sovraštvo kot skupek različnih negativnih čustev. Bryson, Atwal in Hulten (2013, str. 395) opišejo sovraštvo do blagovne znamke kot »močan negativen čustven odziv proti blagovni znamki«. Zarantonello, Romani, Grappi in Bagozzi (2016, str. 11) navajajo, da je sovraštvo do blagovne znamke »skupek negativnih čustev, ki so pomembno povezana z vedenjskimi posledicami omenjenega sovraštva«. Sovraštvo do blagovne znamke je trajno in lahko blagovni znamki in podjetju povzroči veliko škode, kot npr. izgubo zaupanja kupcev, upad prihodkov in dobička ter poslabšanje ugleda blagovne znamke (Bryson & Atwal, 2018).

V literaturi je zaznati različne vzroke in posledice sovraštva do blagovne znamke. Med poglavitne vzroke avtorji uvrščajo korporativna hudodelstva oziroma nemoralna ali sporna ravnanja podjetja, nedosežena pričakovanja porabnika, negativno zaznavanje blagovne znamke (Zarantonello, Romani, Grappi, & Bagozzi, 2016) , izvor blagovne znamke (Bryson, Atwal, & Hulten, 2013), neskladje s konceptom doživljanja "sebe" in neskladje s porabnikovimi ideološkimi prepričanji (Hegner, Fetscherin, & Denzel, 2017). Med vedenja, ki se kažejo kot posledice sovraštva do blagovne znamke, spadajo

negativno širjenje informacij od ust do ust, pritoževanje (Zarantonello, Romani, Grappi, & Bagozzi, 2016), izogibanje blagovni znamki, povračilo oziroma maščevanje blagovni znamki (Hegner, Fetscherin, & Denzel, 2017) ter pripravljenost na finančno žrtvovanje za povzročitev škode blagovni znamki (Fetscherin, 2019).

Na podlagi preteklih raziskav o sovraštvu do blagovne znamke ter proučevanja njegovih vzrokov in posledic predlagamo konceptualni model (slika 1) in postavljamo naslednje hipoteze:

› Hipoteza 1: Porabnikovo nezadovoljstvo vodi do sovraštva do blagovne znamke.

› Hipoteza 2: Neskladje s konceptom doživljanja "sebe" vodi do sovraštva do blagovne znamke.

› Hipoteza 3: Neskladje z lastnimi ideološkimi prepričanji vodi do sovraštva do blagovne znamke.

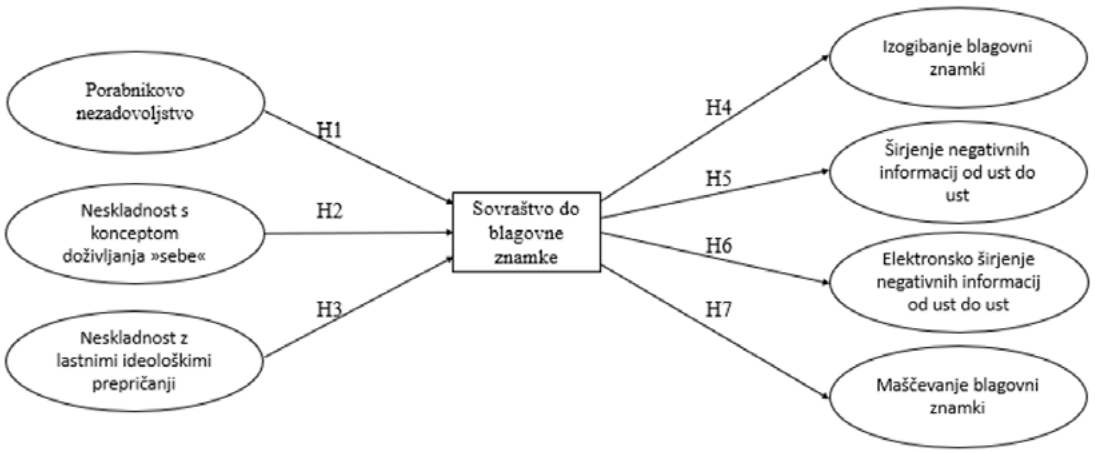
› Hipoteza 4: Sovraštvo do blagovne znamke vodi do izogibanja blagovni znamki.

› Hipoteza 5: Sovraštvo do blagovne znamke vodi do širjenja negativnih informacij od ust do ust.

› Hipoteza 6: Sovraštvo do blagovne znamke vodi do elektronskega širjenja negativnih informacij od ust do ust.

› Hipoteza 7: Sovraštvo do blagovne znamke vodi do maščevanja blagovni znamki.

Slika 1: Konceptualni model



Raziskava o sovraštvu do blagovne znamke med slovenskimi porabniki

Razumevanje sovraštva do blagovne znamke ni pomembno zgolj v akademskem svetu, temveč se morajo s tovrstnimi negativnimi čustvi do blagovnih znamk soočati tudi njihovi lastniki in skrbniki. Zavedati se morajo, da je prepoznavanje in razumevanje sovraštva do blagovne znamke ključnega pomena, saj ga lahko preprečijo ali pravilno ukrepajo v primeru, ko že pride do vedenjskih posledic, ki jih porabniki izkazujejo blagovnim znamkam.

Zaradi pomanjkanja empiričnih raziskav tako med globalnimi kot tudi med slovenskimi porabniki smo izvedli raziskavo o sovraštvu do blagovne znamke med slovenskimi porabniki. Vprašalnik je bil sestavljen na osnovi predhodnih raziskav z vključenimi preverjenimi lestvicami za merjenje ključnih konceptov tako sovraštva kot tudi vzrokov in posledic. Vprašalnik smo objavili na platformi Qualtrics in ga posredovali porabnikom preko družabnih omrežij in drugih spletnih kanalov. Zbiranje odgovorov je trajalo od 3. novembra do 6. decembra 2019. V vzorec smo zajeli 235 slovenskih porabnikov, ki so v celoti rešili vprašalnik. Večji del anketirancev so mlajši slovenskimi porabniki. Analiza podatkov je bila narejena v programih SPSS in AMOS.

Po mnenju anketirancev je Apple blagovna znamka, do katere gojijo največ negativnih čustev, saj jo je 19 vprašanih označilo za svojo najbolj osovraženo znamko. Sledijo ji Primark (11 odgovorov), McDonald's (9 odgovorov), Nestle in Samsung (8 odgovorov) ter Herbalife (7 odgovorov). Blagovne znamke, ki so jih omenili več kot 3 anketiranci, so Starbucks (6 odgovorov), Coca-Cola, Desigual, Gucci, H & M (5 odgovorov), Always in Zara (4 odgovori).

Poleg analiziranja povprečij in standardnih odklonov po posameznih konstruktih smo naredili tudi faktorsko analizo ter konceptualni model preverili s pomočjo merskega in strukturnega modela. Mere prileganja merskega (χ^2 = 864,83; df = 406; p = 0,00; χ^2/df = 2,13; IFI = 0,914; TLI = 0,901; CFI = 0,913; RMSEA = 0,069) in strukturnega modela (χ^2 = 1016,22; df = 424; p = 0,00; χ^2/df = 2,40; IFI = 0,889; TLI = 0,877; CFI = 0,888; RMSEA = 0,077) nakazujejo njuno ustreznost. Prav tako vsi konstrukti izkazujejo primerno zanesljivost in veljavnost (tabela 1).

Tabela 1: Zanesljivost in veljavnost merskih konstruktov

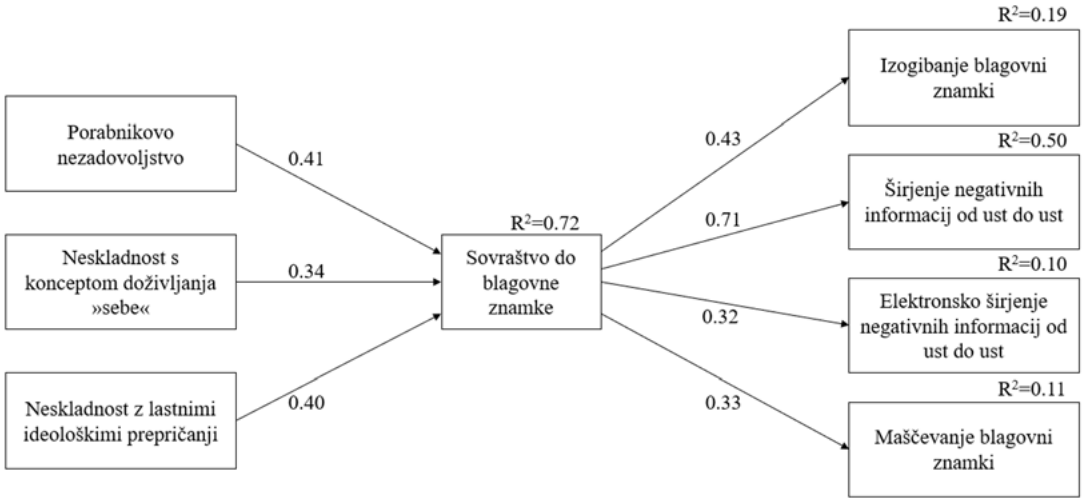
Konstrukt	Cronbach α	CR	AVE
Sovraštvo do blagovne znamke	0,892	0,900	0,630
Porabnikovo nezadovoljstvo	0,829	0,840	0,570
Neskladje s konceptom doživljanja sebe	0,896	0,910	0,670
Neskladje z lastnimi ideološkimi prepričanji	0,926	0,930	0,760
Izogibanje blagovni znamki	0,743	0,760	0,520
Širjenje negativnih informacij od ust do ust	0,889	0,890	0,740
Elektronsko širjenje negativnih informacij od ust do ust	0,856	0,860	0,680
Maščevanje blagovni znamki	0,929	0,930	0,780

CR – mera kompozitne zanesljivosti/measure of Composite Reliability; AVE – povprečna izločena varianca/Average Variance Extracted

Rezultati raziskave potrjujejo tri različne vzroke za sovraštvo do blagovnih znamk: porabnikovo nezadovoljstvo (β = 0,41), neskladje s konceptom doživljanja "sebe" (β = 0,34) in neskladje z ideološkimi prepričanji (β = 0,40). Najpogostejši vzrok je porabnikovo nezadovoljstvo, ki mu tesno sledi neskladje z ideološkimi prepričanji, kar kaže na močno etično ozaveščenost slovenskih porabnikov, saj ne podpirajo kršitev etičnih in moralnih načel blagovnih znamk.

Rezultati kažejo, da je najmočnejša vedenjska posledica sovraštva do blagovne znamke med slovenskimi porabniki širjenje negativnih informacij od ust do ust (β = 0,71). To je ena izmed najlažjih oblik sproščanja negativnih čustev. Sledi izogibanje blagovni znamki (β = 0,41), kar nakazujejo rezultati, saj zgolj 14,50 % ljudi še vedno uporablja blagovno znamko, ki jo sovraži. Manj močni, a še vedno statistično značilni posledici sovraštva do blagovne znamke sta maščevanje blagovni znamki (β = 0,33) in elektronsko širjenje negativnih informacij od ust do ust (β = 0,32). Potrdili smo vseh sedem hipotez, s katerimi smo preverjali vzroke in posledice sovraštva do blagovne znamke (slika 2).

Slika 2: Strukturni model



Praktične implikacije managerjem blagovnih znamk za preprečevanje oz. zmanjševanje sovraštva do blagovne znamke

Rezultati naše raziskave kažejo, da le 14,50 % porabnikov, ki sovražijo blagovno znamko, slednjo še vedno uporablja, preostalih 85,50 % porabnikov pa je blagovno znamko že zapustilo. To je pomemben podatek, ki pomaga managerjem blagovne znamke bolje razumeti, zakaj je pomembno, da se soočijo s porabniki, ki sovražijo blagovno znamko ter s tem preprečijo neželene posledice sovraštva, ki lahko škodijo blagovni znamki. Naloga managerjev blagovnih znamk je torej pazljivo spremljati vedenje porabnikov, saj lahko preprečijo prehod porabnika h konkurenci oz. njegovo sovraštvo do blagovne znamke. Z naslednjimi tremi koraki lahko preprosto in uspešno zadržijo svoje porabnike in preprečijo prehod h konkurenčni blagovni znamki.

Prvi korak je merjenje porabnikovega vedenja pred nakupom, med nakupovanjem in tudi po končanem nakupu. Tako bodo brez težav zaznali sovraštvo do blagovne znamke in se spoprijeli s težavo že v začetni fazi. Spremljati je treba različne vire, tako prodajna mesta, kjer lahko največ informacij dobijo od svojih zaposlenih, ki so v stiku s porabniki, kot tudi oddelek za odnose s porabniki, kjer dobijo informacijo o morebitnih pritožbah. Pomemben vir informacij so tudi družabna omrežja in platforme za objavljanje mnenj kupcev, saj tudi naša raziskava potrjuje, da slovenski porabniki izražajo svoja negativna čustva tudi na spletu. Vsako javno izraženo negativno mnenje naj dobi tudi javni odgovor. Če rešitev ne bo možna po spletnih kanalih, naj se porabnik usmeri na oddelek za odnose s porabniki.

V naslednjem koraku je treba poskrbeti za rešitev vseh primerov zaznanega sovraštva do blagovne znamke iz prvega koraka. Primeri naj bodo razdeljeni v dva sklopa – običajni in specifični primeri. Običajni primeri se pojavljajo večkrat, zanje je treba imeti vnaprej pripravljene odgovore in potek rešitve, medtem ko je treba specifične in običajno tudi težje primere obravnavati individualno. V raziskavi so bili zaznani trije vzroki za sovraštvo do blagovne znamke in vsakega od treh razlogov je treba obravnavati ločeno. Najbolj neposreden in preprost vzrok je porabnikovo nezadovoljstvo, saj je to edini primer, v katerem je podjetje lahko prepričano, da je sovražnik tudi dejanski kupec. V primeru, da je vzrok za sovraštvo neskladje s konceptom doživljanja "sebe" ali neskladje z lastnimi ideološkimi prepričanji, sovražnik ni nujno tudi kupec.

Pomembno je, da imajo zveste stranke prednost pri obravnavi. Dokazano je, da lahko najzvestejši porabniki v primeru neprijetne izkušnje postanejo resni sovražniki. Če blagovna znamka deluje etično in brez moralnih prekrškov ter je odgovorna do družbenega okolja, obstaja zelo malo možnosti, da bo prišlo do sovraštva zaradi neskladja z lastnimi ideološkimi prepričanji. Najtežje se je izogniti sovraštvu do blagovne znamke zaradi neskladja s konceptom doživljanja "sebe", saj se osebnosti porabnikov razlikujejo. Blagovna znamka mora imeti jasno zastavljeno identiteto, o kateri mora tudi konsistentno komunicirati s porabniki. Vseeno bodo vedno prisotni ljudje, ki se s to identiteto ne bodo poistovetili. Kljub temu je treba v primeru izraženega sovraštva porabnikov vedno odgovarjati prijazno, brez zaznane jeze in prezira ter v odgovor raje vključiti integriteto, iskrenost in spoštovanje do sovražnikov.

Pri reševanju sovraštva, zaznanega preko spleta, je priporočljivo določiti odgovorno osebo, ki bo zadolžena za spremljanje spletnih kanalov, odgovarjanje na negativna mnenja in negativne objave na družabnih omrežjih. Zavedati se moramo, da ne bodo vsi pripravljeni sprejeti pojasnila ali opravičila blagovne znamke. Kljub temu si mora odgovorna oseba vedno prizadevati, da odgovori in razloži situacijo s svojega zornega kota in poskusi razrešiti težavo, ki jo ima porabnik z blagovno znamko.

Zadnji (tretji) korak je spremljanje in merjenje vedenja sovražnikov po tem, ko se primer smatra kot zaključen. Le tako lahko manager blagovne znamke ve, ali se je uspešno izognil porabnikovemu sovraštvu in ga preprečil, zadržal obstoječe stranke kljub negativni izkušnji in zmanjšal širjenje negativnih mnenj o blagovni znamki preko spleta.

Zaključujemo z omejitvami našega prispevka, ki hkrati odpirajo priložnosti za nadgradnje proučevanja sovraštva do blagovne znamke. Naša raziskava je temeljila na nereprezentativnem vzorcu slovenskih porabnikov, zato rezultatov raziskave ne moremo posploševati na celotno slovensko populacijo. Drugim raziskovalcem predlagamo, da z vključitvijo reprezentativnih vzorcev raziskave ponovijo v drugih državah ter tako dodatno preizkusijo, kako kultura vpliva na sovraštvo do blagovne

znamke, na njegove vzroke in posledice. Rezultati naše raziskave kažejo, da so anketiranci bolj kot k proaktivnim in trdim nagnjeni k mehkim reakcijam do blagovne znamke. Za potrjevanje kulturnega konteksta apeliramo na druge raziskovalce, da v prihodnjih študijah vključijo tudi približen čas začetka sovraštva do blagovne znamke. Zelo verjetno je, da se bo močnejše proaktivno vedenje do blagovne znamke pojavilo, ko bodo čustva bolj sveža. V nadaljnjih raziskavah bi bilo zanimivo vključiti še dodatne vzroke za sovraštvo, npr. državo izvora (Bryson et al., 2013), ali njegove posledice, kot je pripravljenost na finančne žrtve (Fetscherin, 2019).

Literatura

Baumsteier, R. F. & Finkernauer, E. B. (2001). Bad in stronger than good. *Review of General Psychology, 5*(4), 323–370.

Bryson, D. & Atwal, G. (2018). Brand hate: the case of Starbucks in France. *British Food Journal*.

Bryson, D., Atwal, G. & Hulten, P. (2013). Towards the conceptualisation of the antecedents of extreme negative affect towards luxury brands. *Qualitative Marketing Research, 16*(4), 393–405.

Carroll, B. A. & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters, 17*(2), 79–89.

Fetscherin, M. (2019). The five types of brand hate: How they affect consumer behavior. *Journal of Business Research, 101*, 116–127.

Fetscherin, M. & Heinrich, D. (2015). Consumer brand relationship research: A bibliometric citation meta-analysis. *Journal of Business Research, 68*(2), 380–390.

Hegner, S. M., Fetscherin, M. & Denzel, M. v. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. J*ournal of Product & Brand Management, 26*(1), 13–25.

Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Krishnamurthy, S. & Kucuk, S. U. (2009). Anti-branding on the internet. *Journal of Business Research, 62*, 1119–1126.

Pan, Y., Sheng, S. & Xie, F. T. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services, 19*, 150–158.

Ruzzier, K. M. & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel*. Ljubljana: Meritum.

Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S. & Bagozzi, R. P. (2016). Brand hate. *Journal of Product & Brand Management, 25*(1), 11–25.

UPORABNOST PREHRANSKIH APLIKACIJ: MEDNARODNE IN SLOVENSKE IZKUŠNJE

Mila Zečević, Dejan Mijatović, Mateja Kos Koklič, Petar Gidaković in Vesna Žabkar

Povzetek

Prehrana in zdravje igrata vse pomembnejšo vlogo v življenju uporabnikov. V prizadevanju za bolj zdrav življenjski slog se porabniki zanašajo na številne tehnološko podprte rešitve. Prehranske aplikacije so postale pomemben zaveznik za doseganje želenih ciljev glede prehrane in zdravja, ker so prilagojene in lahko dostopne. Pričujoča raziskava se loteva razumevanja ocen uporabnosti tako globalnih kot slovenskih prehranskih aplikacij uporabnikov aplikacij. Razkrivamo pogosto omenjene lastnosti, ki jih uporabniki cenijo, ter lastnosti, ki jih pogrešajo in bi pripomogle k boljši uporabnosti aplikacij. Z orodji za rudarjenje besedila osvetlimo relevantne teme tako za uporabnike kot za razvijalce aplikacij.

Prehranske aplikacije v svetu številnih podatkov o prehrani

V sodobnem času, ko prekomerna telesna teža in podhranjenost povzročata vedno več gospodarskih, družbenih in zdravstvenih izzivov (Withrow & Alter, 2011), pravilen način prehranjevanja in s hranili bogata hrana vedno bolj pridobivata na pomenu. To se kaže tudi v kampanjah pristojnih institucij, ki prek množičnih medijev javnost obveščajo o pomenu zdravega prehranjevanja. Porabniki pridobivajo nove informacije preprosteje kot kadar koli prej, vendar to še ne pomeni, da so tudi bolj obveščeni. Nenehna rast količine informacij o hrani in hranilih pogosto ustvarja nedoslednosti v razpoložljivih informacijah (Carpenter et al., 2016). Porabniki so obkroženi z informacijami, priporočili in nasveti, a njihovo odločanje lahko postane oteženo, ko verodostojnosti in ustreznosti informacij ne morejo pravilno oceniti.

Da bi zmanjšali preobremenjenost z informacijami, se porabniki zanašajo na orodja, ki strnejo informacije in so priročna za uporabo. Tehnološki razvoj je porabnikom omogočil, da pridobijo informacije v nekaj sekundah, med najpogosteje uporabljenimi pa so informacije s spleta in informacije, ki jih zagotavljajo mobilne naprave. Ob vse večji razširjenosti teh naprav so mobilne aplikacije postale pomemben del življenja sodobnih porabnikov, porabniki pa se nanje pogosto zanašajo, ko gre za zdravstvene in prehranske nasvete. Na splošno je aplikacija opredeljena kot *program, zasnovan za delovanje na mobilnih napravah, kot sta telefon in tablični računalnik* (Eshet & Bouwman, 2014, str. 7).

Mobilne aplikacije veljajo za pomembnega zaveznika pri doseganju ciljev na področju zdravja in prehrane. Študija iz leta 2015 je pokazala, da je več kot 58 % uporabnikov mobilnih naprav naložilo vsaj eno aplikacijo, povezano z zdravjem (Krebs & Duncan, 2015). Avtorja ugotavljata, da uporabniki tem aplikacijam v svojih prizadevanjih za pravilno prehrano ali hujšanje precej zaupajo in se nanje zanašajo. Nadaljnje raziskave kažejo, da je lahko možnost sledenja dieti pomemben motivator za spremembe vedenja uporabnikov aplikacij (Villinger et al., 2019; Flaherty, McCarthy, Collins & McAuliffe, 2018). V letu 2016 je bilo na voljo več kot 231.000 mobilnih aplikacij v zvezi z zdravjem, po vsem svetu pa so jih uporabniki na svoje naprave prenesli skoraj 3,2-milijardkrat (Research2guidance, 2016).

Tako veliko število in razpoložljivost aplikacij za uporabnike ustvarjata vznemirljivo in hkrati zapleteno okolje. Potreba po nenehnem zagotavljanju novih vsebin in informacij skupaj z različnimi metodologijami, ki jih uporabljajo posamezne aplikacije, lahko pripelje do neskladnih informacij. To velja zlasti v primerih, ko pri ustvarjanju priporočil za aplikacije ni bilo prisotnih strokovnjakov za prehrano oziroma zdravje (Maringer, Wisse-Voorwinden, van't Veer & Geelen, 2018; Chen, Cade & Allman-Farinelli, 2015).

Po drugi strani pa ravno veliko število aplikacij skupaj z nizkimi stroški uporabe (večina aplikacij ima vsaj osnovno različico, ki je na voljo brezplačno) uporabnikom omogoča preizkušanje aplikacij, uporabo funkcij, ki so jim najpomembnejše, ter razmeroma preprosto preklapljanje med razpoložljivimi prehranskimi aplikacijami. Uporabniki cenijo nekatere funkcije bolj kot druge in strokovnost vira podatkov ni vedno najpomembnejši dejavnik za uporabo aplikacije (Bardus, van Beurden, Smith & Abraham, 2016).

Da bi uporabniki aplikacij lahko učinkovito dosegali svoje prehranske cilje, je znotraj aplikacije pomembno ustvariti spodbudno in privlačno okolje. Da bi to dosegli, je potrebno boljše razumevanje potreb in preferenc uporabnikov. Globlje razumevanje ocen uporabnikov lahko omogoči boljše poznavanje zaželenih lastnosti in potreb uporabnikov, kar lahko vodi k večji učinkovitosti pri doseganju ciljev glede zdravja in prehrane uporabnikov (Frie et al., 2017).

Ocene uporabnikov (angl. user reviews) postajajo relevantno orodje, s katerim poskušajo uporabniki komunicirati s podjetji, ki razvijajo aplikacije. Ocene in komentarji uporabnikov lahko opozorijo na težave pri uporabi, priporočijo uvedbo novih funkcij ali preprosto podajo mnenja ali pripombe uporabnikov. Mnenja uporabnikov so zabeležena kot opisne in numerične ocene, ki jih uporabniki pustijo na platformi z aplikacijami. Raziskave kažejo, da ocene aplikacij večinoma vključujejo mnenja uporabnikov o aplikaciji, informacije o njihovi izkušnji z aplikacijo, pritožbe o napakah ali predloge funkcij (Genc-Nayebi & Abran, 2017). Slaba četrtina ocen

aplikacij (23,3 %) vsebuje željo po funkciji ali oceno funkcije programa (Iacob & Harrison, 2013).

Cilj naše raziskave je določiti pogosto omenjena vprašanja, ocene ali predlagane izboljšave, ki jih podajajo uporabniki v zvezi s prehranskimi aplikacijami v Trgovini Google Play. Glavni namen raziskave je opredeliti najbolj izpostavljene lastnosti aplikacij, ki jih uporabniki omenjajo v komentarjih in recenzijah aplikacij, ter razumeti potrebe in izkušnje uporabnikov. Boljše razumevanje potreb uporabnikov lahko izboljša uporabo aplikacij v smislu doseganja ciljev glede zdravja in prehrane. Za pridobivanje kombinacij besed, ki jih uporabniki uporabljajo v ocenah aplikacij, uporabljamo tehniko rudarjenja besedila in ponujamo pregled najpogosteje pozitivno in negativno ocenjenih lastnosti aplikacij.

Metodologija

Prehranske aplikacije se pogosto uporabljajo za sledenje vnosa kalorij in hranil v vsakdanjem življenju ter tudi med procesom namernega izgubljanja telesne teže. Uporabniki aplikacij se zanašajo na informacije v prehranskih aplikacijah za različne namene. V raziskavi smo se osredotočili na prehranske aplikacije, ki ponujajo možnost sledenja vnosu kalorij, ker sta dieta in sledenje kalorij med najpomembnejšimi informacijami za uporabnike (Krebs & Duncan, 2015).

Da bi prepoznali ustrezne aplikacije za prehrano in dieto, smo Trgovino Google Play preiskali s pomočjo naslednjih izrazov (v angleščini): *prehranske aplikacije*, *dietne aplikacije*, *aplikacije za štetje kalorij*, *pregledovalnik hrane*, *aplikacija kalorij*, *sledilnik kalorij* in *optični bralnik kalorij*. Za vsako od teh iskanj smo v povprečju identificirali približno 250 aplikacij, od katerih se jih je veliko prekrivalo (od 248 do 262 v enem samem iskanju). Aplikacije smo ročno preverili glede možnosti sledenja kalorij in delovanja v angleškem jeziku. Šestnajst aplikacij je izpolnjevalo oba pogoja, zato smo jih izbrali za nadaljnjo analizo.

Postopek zbiranja podatkov smo opravili na ocenah aplikacij uporabnikov iz Trgovine Google Play. Za preiskovanje Trgovine Google Play in nalaganje ocen aplikacij, ki uporabniku ponujajo možnost sledenja kalorij, smo uporabili programski jezik Python. Ta postopek se je končal z zbranimi 81.979 ocenami uporabnikov, ki so bile izhodišče za nadaljnje analize. Po preverjanju jezika je bilo uporabljenih 72.621 ocen uporabnikov v angleškem jeziku. Za prečiščevanje ocen smo uporabili vrsto postopkov, npr. preverjanje črkovanja, tokenizacijo, odstranjevanje številk in zaustavitvenih besed ter lematizacijo besedila.

Ko je bil vzorec ocen pripravljen, smo izvedli postopek rudarjenja besedila. Zaradi profiliranja informacij, ki so dostopne na spletu, postajajo programirane metode za analizo podatkov vse pomembnejše (Berger et al., 2019). Te informacije lahko ustvarijo uporabniki, npr. komentarji na forumu, objave na družbenih medijih ali ocene uporabnikov, lahko pa jih ustvarijo organizacije. Za to raziskavo smo uporabili tehniko zaznavanja n-gramov, ki se pogosto uporablja pri raziskavah rudarjenja besedil, in algoritme za obdelavo naravnega jezika (Blei, Ng & Jordan, 2003; Schonlau & Guenther, 2016).

Izbrali smo najpogosteje uporabljene trigrame (zaporedja treh besed) iz zbranih recenzij uporabnikov in jih primerjali z ocenami (angl. ratings), ki se običajno uporabljajo za merjenje čustev ali valence v študijah rudarjenja besedil (npr. Wang, Feng & Dai, 2018; Pang & Lee , 2005). Ker Trgovina Google Play za oceno aplikacij uporablja ocene od 1 (najnižja) do 5 (najvišja), smo mnenja uporabnikov, ki so imela ocene, nižje od 3, vrednotili kot negativna, mnenja uporabnikov z oceno 4 ali 5 pa so ocenjena kot pozitivna. Za te ocene smo potem izračunali povprečje na ravni trigrama.

Za slovenski trg smo posebej preiskali Trgovino Google Play z uporabo izrazov 'prehranske aplikacije' in 'prehrana' (v slovenščini). Po pregledu aplikacij in ocenjevanju možnosti sledenja kalorij smo dve slovenski aplikaciji opredelili kot primerni za raziskavo: Prehranski navigator in Veš, kaj ješ?. V zvezi s tema dvema aplikacijama smo našli 45 mnenj (napisanih v slovenščini), 39 od teh pa jih je bilo mogoče uporabiti za nadaljnjo analizo. Zaradi sorazmerno majhnega števila mnenj, ki so bila na voljo v slovenščini, smo jih ovrednotili ročno. V mnenjih uporabnikov smo opredelili najpogosteje uporabljene trigrame in jih primerjali s številskimi ocenami, da bi dosegli usklajenost z rezultati vrednotenja mednarodnih aplikacij.

Rezultati raziskave

Globalne aplikacije

Skupne številske ocene 16 mednarodnih aplikacij za prehrano, ki so bile uporabljene v tej raziskavi, kažejo na razmeroma pozitivne ocene uporabnikov teh aplikacij. Ocene na uvodni strani teh aplikacij se gibljejo med 4,1 in 4,7, povprečje pa je 4,4, kar kaže na splošno pozitivna stališča uporabnikov. Situacija je nekoliko drugačna, če upoštevamo le ocene, ki so jim bila pripisana mnenja (pisne ocene) – 16 aplikacij ima povprečno oceno 3,6 (na lestvici od 1 do 5), pri čemer se ocene posameznih aplikacij gibljejo od 2,3 do 4,4.

Vpogledi v najpogostejše trigrame na splošno kažejo zadovoljstvo uporabnikov s prehranskimi aplikacijami. Trigrami, kot so "super sledenje aplikacije", "res všečna

aplikacija" ali "aplikacija res pomaga", so pogosto povezani z visokimi ocenami uporabnikov. Prevladujejo pozitivne ocene, kar je razvidno tudi iz prej navedenih povprečnih številčnih ocen (najpogostejših 20 trigramov se nahaja v prilogi).

V pozitivno ovrednotenih ocenah uporabniki večinoma omenjajo preprostost uporabe aplikacij, možnost sledenja vnosu ali hujšanje. V pozitivno ocenjenih trigramih je pogosto omenjena **enostavnost uporabe** (4 od 25 najbolj pozitivnih trigramov). Uporabniki označujejo aplikacije kot *enostavne za uporabo in zelo preproste za iskanje informacij, ki so jih zgrešili ali jih morajo ponovno prebrati*, nekatere pa tudi kot *intuitivne*. **Spremljanje vnosa** in prehrane je še ena pozitivno ocenjena značilnost prehranskih aplikacij (opazna je v 13 od 25 najbolj pozitivnih trigramov). Uporabniki to možnost opisujejo kot *prevzemanje odgovornosti, koristno za spremljanje svojih ciljev, ali enostavno preverjanje skupne vsebnosti ogljikovih hidratov, maščob in beljakovin ter vrednosti posameznih živil, tako da se lahko bolje odločajo*. Uporabniki, ki si prizadevajo za **izgubo teže** (3 od 25 najbolj pozitivnih trigramov), opisujejo uporabo kot *prvi program za izgubo teže, ki so ga kdaj preizkusili, ki dejansko spremeni miselnost*, in program, *ki jih nauči, kako in zakaj moraš spremeniti svoje prehranjevalne navade*, ali *ki govori o trajni izgubi teže*.

Negativne ocene običajno kažejo nekoliko bolj specifična področja, na katerih uporabniki naletijo na težave. Zdi se, da uporabnike še posebno motijo težave, povezane z dodajanjem novih živil, ali nepravilno delovanje bralnikov črtne kode v aplikacijah (4 od 20 najbolj negativnih trigramov). Primer: *obstaja možnost, da dodajo novo živilo, vendar ga ni mogoče shraniti; [aplikacija] potrebuje možnost, da uporabniki preprosto dodajo nova živila in popravijo skeniran izdelek, ki ima v aplikaciji napačne podatke o hranilni vrednosti.* Negativno je ocenjen tudi način dodajanja novega živila, ki ni intuitiven, npr. Google je uporabniku našel objavo na spletnem dnevniku z navodili, vendar bi takšna navodila morala biti lažje dostopna. To so le nekatere od pripomb o dodajanju možnosti za živila (dodajanje živil in dodajanje informacij o živilih), ki so jih uporabniki navedli v svojih komentarjih, kar kaže, da je ta postopek zanje lahko moteč. Pojavil se je tudi komentar, da bralniki črtne kode delujejo le 15 % časa ali pa sploh ne delujejo, zato je ta aplikacija vse prej kot uporabna.

Zdi se, da uporabniki negativno ocenjujejo tudi brezplačne različice aplikacij in vsiljivo trženje premijskih možnosti aplikacij (4 od 20 najbolj negativnih trigramov). Uporabniki so izrazili, da *ne morejo preizkusiti nobene brezplačne funkcije, ne da bi jih silili v uporabo premijske možnosti. Pravijo tudi, da ni dovolj brezplačnih vsebin in da se počutijo, kot da potrebujejo nadgradnjo, ali pa da morajo plačati mesečno naročnino, da lahko uporabijo funkcije, zaradi katerih so sploh naložili aplikacijo. Dejali so tudi, da pogrešajo prejšnjo aplikacijo, ki je bila uporabna in ne lačna denarja.*

Slovenske aplikacije

Ocene uporabnikov, pridobljene za slovenski prehranski aplikaciji, kažejo relativno podobnost z mednarodno dostopnimi aplikacijami in njihovimi ocenami. Vpogledi iz pridobljenih komentarjev kažejo, da uporabniki na splošno pozitivno ocenjujejo ti aplikaciji (oceni 3,8 in 4,6 v Trgovini Google Play). Najpogosteje omenjena kombinacija besed je "zelo uporabna aplikacija", ki je bila prisotna v 13 od 39 uporabnih komentarjev, povprečna ocena teh komentarjev pa je znašala 4,8. Uporabniki zlasti cenijo "soustvarjanje baze podatkov", "samostojen vnos živil" in "dodajanje novih izdelkov", kar kaže komentar: »*Z opcijo soustvarjanja baze podatkov pa bo natančnost in velikost baze živil iz dneva v dan večja.*« Vendar se zdi, da ta možnost manjka oz. ne deluje za večino uporabnikov, kot je razvidno iz komentarjev *premalo živil, brez možnosti vnašanja svojih, brez možnosti vnašanja hranilnih vrednosti, nelogične enote; manjka mogoče lastno dodajanje živil.* Takšne izkušnje vodijo do skupne povprečne ocene 3,3 (13 omemb v 39 ocenah uporabnikov).

Iz analize slovenskih aplikacij o prehrani je mogoče predstaviti dve dodatni ugotovitvi. Prvič, zdi se, da nekateri uporabniki pogrešajo možnost, da bi jih aplikacija obvestila o lokalnem ali okolju prijaznem izdelku. Na to opozarjata dve omembi, npr.: »*Mogoce bi bilo fajn naredit bazo "zelenih" zivil, da ne rabim skenirat cele vojske v trgovini.*« Drugič, v treh uporabniških ocenah je bil poudarjen učni in informativni element uporabe prehranskih aplikacij, npr. *enostavna uporaba in veliko osnovnih informacij, pravzaprav se lahko veliko naučite o svojih prehranjevalnih navadah*.

Diskusija

S pomočjo orodij za rudarjenje besedila smo zajeli ocene uporabnikov glede uporabnosti globalnih in slovenskih prehranskih aplikacij. Razkrili smo lastnosti, ki jih uporabniki posebno cenijo, ter lastnosti, ki jih pogrešajo in bi pripomogle k večji uporabnosti teh aplikacij. Razumevanje ocen, ki jih uporabniki dajejo aplikacijam, ter njihov pomen v življenju uporabnikov sta enako pomembna kot ocenjevanje aplikacij z njihovega prehranskega in zdravstvenega vidika. Medtem ko so bile dosedanje raziskave večinoma namenjene temu vidiku prehranskih aplikacij, v kombinaciji z vprašanji in značilnostmi razvoja aplikacij (Frie et al., 2017), smo v naši raziskavi poskušali bolje raziskati uporabniški vidik in določiti dejavnike, ki jih uporabniki ocenjujejo kot relevantne oz. uporabne.

Prehranske aplikacije so tako lahko v veliko pomoč uporabnikom pri doseganju ciljev na področju zdravja in prehrane in zato zelo razširjene med uporabniki mobilnih naprav (Krebs & Duncan, 2015). Rezultati raziskave kažejo, da uporabniki v povprečju pozitivno ocenjujejo aplikacije, ki jih uporabljajo. Ne preseneča, da cenijo preprostost

njihove uporabe, kar je pomemben del njihove praktičnosti. Poleg tega je pomembno izpostaviti uporabnost pri sledenju vnosa živil ter pomoč pri izgubi teže (hujšanju). Možnost sledenja dieti je pomemben motivator za spremembe vedenja uporabnikov (Flaherty, McCarthy, Collins & McAuliffe, 2018). Razvijalci aplikacij imajo tako veliko odgovornost za izgradnjo zaupanja vrednega odnosa z uporabniki.

Ena izmed najpogosteje komentiranih lastnosti aplikacij so baze podatkov o živilih in prehranskih izdelkih. Rezultati naše raziskave kažejo, da bi razvijalci aplikacij lahko imeli koristi od nadaljnjih prizadevanj za gradnjo baz podatkov o živilih, ki so na voljo v prehranskih aplikacijah. Pri tem se lahko zanesejo na uporabnike, ki so pripravljeni sami vnašati nova živila v bazo. Smiselno bi bilo tudi izboljšati možnosti za dodajanje novih živil in bralnikov črtnih kod v aplikacijah. Ker nezmožnost dodajanja ali iskanja želenih živil pogosto ovira ali demotivira uporabnike, bi odpravljanje teh težav omogočilo lažjo in bolj priročno uporabo aplikacij.

Način komunikacije o plačljivih možnostih je še ena lastnost aplikacij, ki bi jo bilo priporočljivo izboljšati. Naša analiza namreč nakazuje, da vsiljive trženjske strategije za plačljive funkcije aplikacij demotivirajo uporabnike in povzročajo odpoved naročnin. S tega vidika bi razvijalci aplikacij in trženjske ekipe morali posvetiti več pozornosti komuniciranju glede stroškov uporabe aplikacij za zagotovitev daljšega in boljšega zadrževanja in zadovoljstva uporabnikov. Natančneje, smiselno bi bilo jasno sporočati, katere funkcije so brezplačne in katere je treba nadgraditi ter v koliko obrokih. To je še zlasti pomembno, ker pogosto prihaja do zamenjave aplikacij pri uporabnikih zaradi nizkih stroškov zamenjave. Uporaba vseh analiziranih prehranskih aplikacij je v osnovi brezplačna, plačljive so samo posebne funkcije ali premijske možnosti aplikacij.

Podjetjem, ki tržijo te aplikacije, bi na osnovi naše raziskave priporočili tudi izpostavljanje širjenja znanja, ki se je izkazalo kot pomembno za del uporabnikov. Pridobivanje novih informacij lahko deluje kot motivator za uporabo aplikacije in posredno za spreminjanje uporabnikovega vedenja (npr. Villinger et al., 2019). V sklopu novih informacij, ki jih uporabniki pridobijo z uporabo prehranskih aplikacij, bi podjetja lahko podala tudi trajnostno naravnane informacije, kot sta ogljični odtis izdelka in lokalni izvor izdelka.

Poleg orodij za rudarjenje besedila, ki smo jih uporabili v tej raziskavi, je mogoče uporabiti še druga, ki odpirajo dodatne vidike razumevanja uporabnikov. Primer takega orodja je tematsko modeliranje, ki bi omogočilo dodatno prepoznavanje tem, ki jih analiza n-gramov ni razkrila, s tem pa bi osvetlili druga področja, kjer so potrebne izboljšave. Tako bi npr. izpostavili najbolj cenjene funkcije aplikacij, na katere se lahko osredotočijo trženjske strategije prehranskih aplikacij. Ugotovitve bi omogočale poglobitev razumevanja in ustrezne prilagoditve tako pri uporabnikih kot pri razvijalcih prehranskih aplikacij.

Literatura

Bardus, M., van Beurden, S. B., Smith, J. R. & Abraham, C. (2016). A review and content analysis of engagement, functionality, aesthetics, information quality, and change techniques in the most popular commercial apps for weight management. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, *13*(1), 1–9. doi:10.1186/s12966-016-0359-9

Berger, J., Humphreys, A., Ludwig, S., Moe, W. W., Netzer, O. & Schweidel, D. A. (2020). Uniting the tribes: Using text for marketing insight. *Journal of Marketing*, *84*(1), 1–25. doi:10.1177/0022242919873106

Blei, D. M., Ng, A. Y. & Jordan, M. I. (2003). Latent dirichlet allocation. *Journal of Machine Learning Research*, *3*(1), 993–1022.

Carpenter, D. M., Geryk, L. L., Chen, A. T., Nagler, R. H., Dieckmann, N. F. & Han, P. K. (2016). Conflicting health information: a critical research need. *Health Expectations*, *19*(6), 1173–1182. doi:10.1111/hex.12438

Chen, J., Cade, J. E. & Allman-Farinelli, M. (2015). The most popular smartphone apps for weight loss: a quality assessment. *JMIR mHealth and uHealth*, *3*(4), e104. doi: 10.2196/mhealth.4334

Eshet, E. & Bouwman, H. (2014). Addressing the Context of Use in Mobile Computing: a Survey on the State of the Practice. *Interacting with Computers*, *27*(4), 392–412. doi:10.1093/iwc/iwu002

Flaherty, S. J., McCarthy, M., Collins, A. & McAuliffe, F. (2018). Can existing mobile apps support healthier food purchasing behaviour? Content analysis of nutrition content, behaviour change theory and user quality integration. *Public Health Nutrition*, *21*(2), 288–298. doi:10.1017/s1368980017002889

Frie, K., Hartmann-Boyce, J., Jebb, S., Albury, C., Nourse, R. & Aveyard, P. (2017). Insights from Google Play Store user reviews for the development of weight loss apps: mixed-method analysis. *JMIR mHealth and uHealth*, *5*(12), e203. doi:10.2196/mhealth.8791

Genc-Nayebi, N. & Abran, A. (2017). A systematic literature review: Opinion mining studies from mobile app store user reviews. *Journal of Systems and Software*, *125*, 207–219. doi:10.1016/j.jss.2016.11.027

Iacob, C. & Harrison, R. (2013, May). Retrieving and analyzing mobile apps feature requests from online reviews. In 2013 10th working conference on mining software repositories (MSR) (pp. 41–44). IEEE. doi:10.1109/msr.2013.6624001

Jacobs, W., Amuta, A. O. & Jeon, K. C. (2017). Health information seeking in the digital age: An analysis of health information seeking behavior among US adults. *Cogent Social Sciences*, *3*(1), doi:10.1080/23311886.2017.1302785

Krebs, P. & Duncan, D. T. (2015). Health app use among US mobile phone owners: a national survey. *JMIR mHealth and uHealth*, *3*(4), e101. doi: 10.2196/mhealth.4924

Maringer, M., Wisse-Voorwinden, N., van't Veer, P. & Geelen, A. (2018). Food identification by barcode scanning in the Netherlands: a quality assessment of labelled food product databases underlying popular nutrition applications. *Public Health Nutrition*, *22*(7) 1–8. doi:10.1017/s136898001800157x

Pang, B. & Lee, L. (2005, June). Seeing stars: Exploiting class relationships for sentiment categorization with respect to rating scales. In *Proceedings of the 43rd Annual Meeting on Association for Computational Linguistics* (pp. 115–124). Association for Computational Linguistics.

Research2guidance. 2016. Oct, [2017-08-08]. mHealth app developer economics 2016: the current status and trends of the mHealth app market https://research2guidance.com/r2g/r2g-mHealth-App-Developer-Economics-2016.pdf *webcite*.

Schonlau, M. & Guenther, N. (2016). Text mining using n-grams. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2759033.

van Velsen, L., Beaujean, D. J. & van Gemert-Pijnen, J. E. (2013). Why mobile health app overload drives us crazy, and how to restore the sanity. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, *13*(1), 1-5. doi:10.1186/1472-6947-13-23

Villinger, K., Wahl, D. R., Boeing, H., Schupp, H. T. & Renner, B. (2019). The effectiveness of app-based mobile interventions on nutrition behaviours and nutrition-related health outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Obesity Reviews*, *20*(10), 1465–1484. doi:10.1111/obr.12903

Wang, W., Feng, Y. & Dai, W. (2018). Topic analysis of online reviews for two competitive products using latent Dirichlet allocation. *Electronic Commerce Research and Applications*, *29*, 142–156. doi:10.1016/j.elerap.2018.04.003

Withrow, D. & Alter, D. A. (2011). The economic burden of obesity worldwide: a systematic review of the direct costs of obesity. *Obesity Reviews*, *12*(2), 131–141. doi:10.1111/j.1467-789x.2009.00712.x

Priloga

Top 20 trigramov

Trigram	Število	Povprečje
('app', 'easy', 'use')	949	4.772392
('help', 'keep', 'track')	895	4.773184
('keep', 'track', 'calorie')	592	4.626689
('help', 'lose', 'weight')	457	4.628009
('help', 'stay', 'track')	345	4.837681
('app', 'keep', 'track')	341	4.750733
('really', 'like', 'app')	308	4.285714
('app', 'really', 'help')	308	4.853896
('track', 'calorie', 'intake')	306	4.663399
('keep', 'track', 'eat')	296	4.733108
('easy', 'use', 'love')	290	4.858621
('track', 'food', 'intake')	284	4.616197
('keep', 'track', 'food')	263	4.653992
('app', 'track', 'calorie')	258	4.701550
('love', 'app', 'help')	246	4.857724
('love', 'app', 'easy')	244	4.831967
('great', 'app', 'track')	241	4.726141
('great', 'app', 'easy')	239	4.861925
('bar', 'code', 'scanner')	236	4.199153
('app', 'help', 'keep')	235	4.804255

25 najbolj pozitivnih trigramov

Trigram	Število	Povprečje
('help', 'keep', 'track')	895	4.773184
('keep', 'track', 'calorie')	592	4.626689
('help', 'lose', 'weight')	457	4.628009
('help', 'stay', 'track')	345	4.837681
('app', 'keep', 'track')	341	4.750733
('app', 'really', 'help')	308	4.853896
('track', 'calorie', 'intake')	306	4.663399
('keep', 'track', 'eat')	296	4.733108
('easy', 'use', 'love')	290	4.858621
('track', 'food', 'intake')	284	4.616197
('keep', 'track', 'food')	263	4.653992
('app', 'track', 'calorie')	258	4.701550
('great', 'app', 'track')	241	4.726141
('app', 'help', 'keep')	235	4.804255
('great', 'app', 'help')	227	4.775330
('easy', 'use', 'great')	224	4.843750
('easy', 'use', 'helpful')	217	4.847926
('make', 'good', 'choice')	203	4.778325
('weight', 'loss', 'journey')	201	4.731343
('easy', 'keep', 'track')	201	4.850746
('easy', 'use', 'help')	191	4.858639
('weight', 'loss', 'program')	186	4.688172
('keep', 'track', 'everything')	169	4.869822
('good', 'app', 'track')	163	4.595092

20 najbolj negativnih trigramov

Trigram	Število	Povprečje
('add', 'new', 'food')	134	3.686567
('would', 'like', 'able')	75	3.906667
('every', 'time', 'try')	75	2.080000
('sarcode', 'scanner', 'work')	73	3.301370
('use', 'love', 'app')	71	2.478873
('breakfast', 'lunch', 'dinner')	59	3.949153
('calorie', 'counter', 'app')	55	3.981818
('get', 'money', 'back')	50	1.240000
('protein', 'carbs', 'fat')	48	3.875000
('add', 'custom', 'food')	48	3.541667
('low', 'carb', 'diet')	46	3.956522
('use', 'great', 'app')	45	3.888889
('day', 'free', 'trial')	43	1.674419
('add', 'food', 'item')	42	3.547619
('log', 'food', 'exercise')	41	3.902439
('free', 'version', 'app')	41	3.682927
('try', 'add', 'food')	39	2.435897
('since', 'last', 'update')	35	2.685714
('calorie', 'count', 'food')	34	3.970588
('use', 'another', 'app')	33	3.393939
('every', 'time', 'open')	33	2.484848
('sign', 'free', 'trial')	33	1.303030
('like', 'use', 'app')	32	3.656250
('code', 'scanner', 'work')	31	3.419355
('time', 'open', 'app')	30	2.366667

Top trigrami v slovenskih aplikacijah

	Število	Povprečje
Zelo uporabna aplikacija	13	4.77
Baza podatkov napolnila	9	3
Hranilne vrednosti velikost	5	2.75
Zelo počasna aplikacija	5	1.4
Soustvarjanje baze podatkov	4	3.25
Skeniranje živil ne dela	3	2
Samostojen vnos živil	3	4.33
Learn a lot/veliko osnovnih informacij	3	5
Manjka možnost vnosa (lastne hrane)	3	3.67
Eko/zeleni izdelki dodati	2	4.5
Cel kup hroščev	2	1.5